

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

ORGANISAATION KESKIJOHDON
TYÖYHTEISÖN KONFLIKTINHALLINNAN TAIDOT
Tampereen kaupunki
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut

Hallintotiede
Pro Gradu – tutkielma
Elokuu 2013
Ohjaaja: Juha Vartola

Anni Björn

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

BJÖRN ANNI

Tutkielman nimi:

Organisaation keskijohdon työyhteisön
konfliktinhallinnan taidot - Tampereen kaupunki,
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut

Pro gradu -tutkielma:

173 sivua, 5 liitesivua

Aika:

Elokuu 2013

Avainsanat:

konfliktijohtaminen, keskijohto, esimies,
työyhteisökonflikti, ristiriita, konfliktin
ennaltaehkäisy, konfliktin tunnistaminen,
konfliktinhallinta, konfliktinhallinnan koulutus,
konfliktityyppi, tehtäväsuuntautunut konflikti,
sosiaalinen konflikti, kulttuurillinen konflikti,
henkilökohtainen konflikti, yhteistoiminta,
pääluottamusmies, luottamusmies, työsuojelu-
valtuutettu, työsuojelupäällikkö, työyhteisö,
työhyvinvointi, työyhteisön kehittäminen

Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa keskitytään työyhteisöjen konfliktijohtamisen teoriakenttään sekä organisaation keskijohdon konfliktinhallinnan kokonaisuuteen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Aikaisempi konfliktijohtamisen kirjallisuus sekä tutkimus asettavat työyhteisöjen ongelmatilanteiden syntymisen, kriisiytymisen ja ratkaisemisen organisaatioiden johtoportaan vastuulle. Tämä tutkimus jatkaa konfliktijohtamisen kartoittamisen ja kehittämisen tärkeää tehtävää, keskittymällä keräämään uutta tutkimustietoa työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn, hallinnan ja ratkaisun keinoista erityisesti organisaation keskijohdon näkökulmaa silmällä pitäen.

Tutkija on toteuttanut empiirisen tutkimuksen kautta jo olemassa olevaa teoriaa osaltaan tukevaa tarkastelua työyhteisöllisistä konflikteista, niiden hallinnan kokemuksista sekä ratkaisun keinoista organisaation keskijohdon ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut saavuttaa empiirisen tutkimuksen kautta myös uutta informaatiota organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden keskuudessa esiinnousseista konfliktinhallinnan kokemuksista sekä niiden vaikutusmahdollisuuksista ja kehitysnäkemyksistä. Tutkimusanalyysia ja sen tulkintaa rikastuttaakseen tutkija on haastatellut organisaation esimiesten lisäksi tutkimukseen myös henkilöstöä edustavia yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä. Ristiin vertailemalla kahta organisaation erilaista ääntä, tutkija on lisäksi pyrkinyt saavuttamaan löydöksiä, joita lähtökohtaisesti ristiriidattomalla haastatteluaineistolla ei olisi ollut mahdollista saada aikaan. Tutkimustehtävänä on ollut selvittää millaiseksi organisaation esimiehet ja yhteistoiminnasta vastuuhenkilöt kokevat työyhteisönsä esimiesten konfliktinhallinnan tason ja taidot.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut sosiaalisista, tehtäväsuuntautuneista, kulttuurillisista ja henkilökohtaisista syistä johtuvista työyhteisöllisistä konflikteista. Tutkimuksen avainkäsitteet tutkija on rajannut viiden eri aihealuetta koskevan yläkäsitteen ympärille, jotka ovat olleet relevantteja tutkimuksen näkökulmaa ja tavoitteita silmällä pitäen. Tutkimuksen käsitteelliseksi rungoksi on muodostunut työyhteisön konfliktijohtaminen ja työyhteisölliset konfliktityypit, keskijohdon kokemustieto työyhteisöllisistä konflikteista, yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemustieto työyhteisöllistä konflikteista sekä keskijohdon konfliktinhallinnan mekanismit ja keskijohdon konfliktinhallinnan koulutus- ja kehittämistarpeet.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valikoitunut julkiselta sektorilta Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden sivistyspalveluista Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoalue. Tutkimuksen kohdejoukko on muodostunut Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen keskijohtoon kuuluvista 11 esimiehistä sekä tuotantoalueen yhteistoiminnan parissa työskentelevästä 4 henkilöstä. Tutkimus on toteutettu syväluotaavin teemahaastatteluin ja keskeisellä sijalla tutkimuksessa onkin ollut vahvan kuvauksen rakentaminen esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä juuri oman työyhteisön esimiesten konfliktinhallinnan tapoihin kohdistuen. Tutkimuksessa on myös analysoitu monitahoisesti tutkittavien kokemusmaailmaa työyhteisöllisistä konflikteista ilmiönä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	9
I TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	11
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	11
2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄN ASETTAMINEN.....	11
2.2 TUTKIMUKSEN OSAKYSYMYKSET.....	13
2.3 TUTKIMUKSEN TIETEELLISTEN TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	14
2.3.1 Kuvaus.....	14
2.3.2 Selitys	15
2.4 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMAN MÄÄRITTELEMINEN	16
II TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSA.....	19
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	19
3.1 TUTKIMUKSEN AVAINKÄSITTEET	19
3.2 ORGANISAATION KESKIJOHTO	20
3.2.1 Keskijohdon tehtävä	21
3.2.2 Keskijohdon rooli.....	22
3.3 KONFLIKTIN KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ	24
3.4 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TYYPITTELYÄ	25
3.4.1 Konfliktien laajan tyypittelyn muotoja.....	25
3.4.2 Konfliktien suppean tyypittelyn muotoja.....	27
3.4.3 Työyhteisölliset konfliktityypit tutkimuksen rajauksen näkökulmasta	28
3.5 NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖN KONFLIKTITYYPPIEN LUONTEESTA	28
3.5.1 Tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien luonne-erot.....	28
3.5.2 Työyhteisön rooliin merkitys ja arviointiprosessi konfliktien eskaloituessa	30
3.6 TYÖYHTEISÖN SISÄISTEN KONFLIKTIEN ULOTTUVUUDET	31
3.6.1 Negatiivinen emotionaalisuus	31
3.6.2 Merkitys.....	31
3.6.3 Hyväksyttävyys	32
3.6.4 Ratkaisupotentiaali	32
3.6.5 Työyhteisön konfliktien ja suorituskyvyn yhteydestä eri ulottuvuuksissa	32
3.7 NÄKÖKULMIA TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TRANSFORMOITUMISEEN.....	34
3.7.1 Tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välisestä linkityksestä.....	34
3.7.2 Tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit uhkakuvina	35
3.7.3 Roolijaon merkitys ja arviointiprosessi konfliktien eskaloituessa.....	35
3.7.4 Luottamuksen ja riskin merkitys konfliktien muodostumisessa	37
3.7.5 Konfliktiprosessin muotoutuminen ja eteneminen	37

3.8 TYÖYHTEISÖN PÄIVITETTY KONFLIKTIMALLI	39
3.8.1 Konfliktien luonteen ja ulottuvuuden tasot.....	39
3.8.2 Konfliktityyppien transformoitumisen ehdoista.....	40
3.9 TUTKIJAN PUHEENVUORO TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIPROSESSISTA	40
3.10 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN JA ENNALTAEHKÄISEMINEN	42
3.10.1 Lähtökohtia työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn	42
3.10.2 Näkökulmia työyhteisöllisten konfliktien ennustamisesta.....	43
3.10.3 Työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn keinot.....	44
3.11 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN HALLINTA	45
3.11.1 Konfliktinhallinnan käsitteen määrittelyä.....	45
3.11.2 Työyhteisöllisyyden näkökulma konfliktinhallinnassa	46
3.11.3 Konfliktinhallinnan typologistointinäkömyksiä.....	47
3.12 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN RATKAISUMEKANISMIT	49
3.12.1 Keskijohdon rooli työyhteisöllisessä konfliktinratkaisussa	49
3.12.2 Kartoitus konfliktinratkaisumenetelmänä.....	50
3.12.3 Sovittelu konfliktinratkaisumenetelmänä.....	51
3.12.4 Neuvottelu konfliktinratkaisumenetelmänä	51
3.12.5 Ongelmanratkaisu konfliktinratkaisumenetelmänä	52
3.13 NÄKÖKULMA KONFLIKTIJOHTAMISEEN WEBERIN IDEOLOGIAN POHJALTA	53
3.13.1 Konfliktijohtaminen byrokraattisten sääntöjen laatimisen keinona	53
3.13.2 Konfliktijohtaminen ja Weberin rationaalisuuskäsitteet.....	54
3.13.3 Weberin formaali rationaalisuus byrokraatiakäsitteen valossa	54
3.13.4 Formaalin rationaalisuuden riittämättömyys konfliktijohtamisessa.....	55
3.13.5 Substantiaalinen rationaalisuus vs. byrokraatia.....	56
3.13.6 Substantiaalisen rationaalisuuden hyöty konfliktinhallinnassa.....	56
4 KUNNAN YHTEISTOIMINTA JA SEN VASTUUHENKILÖT	58
4.1 YHTEISTOIMINTA KUNNISSA.....	58
4.2 AMMATTIYHDISTYSLIIKKEET YHTEISTOIMINNASSA.....	59
4.3 TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINTA	62
4.4 TYÖSUOJELUVALTUUTETTU.....	64
4.5 TYÖSUOJELUPÄÄLLIKKÖ	65
4.6 KUNNALLINEN LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ JA LUOTTAMUSMIEHET	66
III TUTKIMUSKOHTEN MÄÄRITTELY	68
5 KOHDEORGANISAATIO	68
5.1 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION MÄÄRITTELY.....	68
5.1.1 Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä ja konserniohjaus	68
5.1.2 Tampereen kaupungin tuotantoalueet ja liikelaitokset	69
5.1.3 Perusteet tutkimuksen kohdeorganisaation valinnalle	70

5.2. TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO JA TUOTANTOALUE	71
5.2.1 Tutkimuksen kohdejoukon rajauksesta	71
5.2.2 Tuotantoalue Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut tutkimuksen kohteena	71
5.2.3 Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoyksiköiden palvelukuvaukset.....	73
5.2.4 Tuotantoalueen toimintasäännöstä ja johtamissuhteista	75
5.3 KOHDEORGANISAATION KONFLIKTINHALLINNAN TYÖKALUT	75
5.3.1 Kohdeorganisaation konfliktinhallinnan ja sen koulutuksen ohjaus	75
5.3.2 Työkaluja kaupunkiorganisaation työyhteisöjen konfliktinhallinnan tueksi	76
5.4 KOHDEORGANISAATION KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUS	78
5.4.1 Tampereen kaupungin henkilöstön koulutustarjonta	78
5.4.2 Tampereen kaupungin esimiesten yleisestä ja konfliktinhallinnan koulutustarjonnasta	78
V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	80
6 EMPIIRISEEN TUTKIMUKSEEN TUTUSTUMINEN	80
6.1 EMPIIRISEN TUTKIMUSOTTEEN VALINTA.....	80
6.1.1 Tutkimussuuntaus.....	80
6.1.2 Tutkimustyyppi.....	81
6.1.3 Tutkimusmenetelmän valinta.....	82
6.2 AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY.....	84
6.2.1 Haastattelujen toteutus ja teemoittaminen	84
6.2.2 Haastattelujen analysointi.....	85
6.2.3 Näkökulma tutkimukselle asetetuista haasteista ja toteuttamiskelpoisuudesta.....	86
7 ESIMIESTEN EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI.....	88
7.1. TUTKIMUKSEN ESIMIESTEN KOHDEJOUKKO.....	88
7.1.1 Tutkimuksen taustatietojen kartoittaminen	88
7.1.2 Esimiesten ikä- ja sukupuolijakauma.....	88
7.1.3 Esimiesten suora ja välillinen johtamisjänne	90
7.1.4 Esimiesten työkokemus esimiestehtävistä	92
7.2 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN MÄÄRITTELY JA LUOKITTELU	92
7.2.1 Työyhteisön konfliktityyppien kategorisointi haastatteluaineiston pohjalta	92
7.2.2 Työyhteisön tehtäväsuuntautuneet konfliktit keskijohdon näkökulmasta.....	93
7.2.3 Työyhteisön sosiaaliset konfliktit keskijohdon näkökulmasta	94
7.2.4 Työyhteisön henkilökohtaiset konfliktit keskijohdon näkökulmasta.....	96
7.2.5 Työyhteisön kulttuurilliset konfliktit keskijohdon näkökulmasta	97
7.3 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN	99
7.3.1 Esimiesten konfliktien tunnistamistaidot	99
7.3.2 Työyhteisöpalaverit ja kehityskeskustelut konfliktien tunnistamisen keinona.....	99
7.3.3 Heikkojen signaalien lukutaito konfliktien tunnistamisen keinona	100
7.3.4 Esimiesten konfliktien tunnistamisen esteet.....	101
7.4 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISEMINEN	102
7.4.1 Esimiesten konfliktien ennaltaehkäisemisen keinot.....	102
7.4.2 Työyhteisön avoimuuden vahvistaminen konfliktien ennaltaehkäisyn keinona	103
7.4.3 Työyhteisön tiedonkulun vahvistaminen konfliktien ennaltaehkäisyn keinona	103
7.4.4 Muut toimintamallit konfliktien ennaltaehkäisyn tukena.....	104

7.5 TYÖYHTEISÖLLISEN KONFLIKTINHALLINNAN MEKANISMIT	105
7.5.1 Esimiesten konfliktinhallinnan näkökulmien teemoitus.....	105
7.5.2. Konflikteja itsenäisesti ratkova esimies.....	106
7.5.3 Esimiesverkostosta tukea hakeva esimies.....	107
7.5.4 Organisaation konfliktinhallinnan työkaluja käyttävä esimies	108
7.5.5 Ulkopuolista sovittelijaa hyödyntävä esimies	110
7.5.6 Konfliktinhallinnan haasteet kaupunkiorganisaatiossa.....	111
7.6 ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUS	115
7.6.1 Esimiesten konfliktinhallinnan koulutustausta.....	115
7.6.2 Esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutusten haasteista	116
7.6.3 Esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämiseen.....	119
8 YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI	124
8.1 TUTKIMUKSEN YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN KOHDEJOUKKO.....	124
8.2 YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN ROOLI TYÖYHTEISÖN KONFLIKTINHALLINNASSA	125
8.3 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTIJOHTAMISESTA.....	128
8.4 NÄKEMYS TYÖYHTEISÖLLISISTÄ KONFLIKTITYYPEISTÄ.....	129
8.5 NÄKEMYS ESIMIESTEN TAIDOISTA TUNNISTAA JA ENNALTAEHKÄISTÄ TYÖYHTEISÖLLISIÄ KONFLIKTEJA	134
8.6 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN TAIDOISTA	137
8.7 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUSTARPEESTA	139
IV TUTKIMUSTULOKSET.....	143
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	143
9.1 ESIMIESTEN TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA	143
9.1.1 Esimiesten ikä- ja sukupuolijakauman merkitys tutkimuksessa	143
9.1.2 Esimiesten suoran ja välillisen johtamisjärjestelmän merkitys tutkimuksessa	146
9.1.3 Esimiesten työkokemuksen merkitys tutkimuksessa.....	148
9.1.4 Työyhteisön konfliktityyppien tutkimustulokset.....	148
9.1.5 Työyhteisöisten konfliktien tunnistamisen tutkimustulokset.....	150
9.1.6 Työyhteisöisten konfliktien ennaltaehkäisemisen keinojen tutkimustulokset	151
9.1.7 Esimiesten työyhteisöisten konfliktien hallintamekanismien tutkimustulokset.....	152
9.1.8 Esimiesten työyhteisöisten konfliktinhallinnan koulutuksen tutkimustulokset.....	155
9.2 ESIMIESTEN JA YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN TUTKIMUSTULOSTEN VERTAILUA	157
9.2.1 Näkemykset työyhteisössä esiintyvien konfliktityyppien suhteesta	157
9.2.2 Näkemykset esimiesten työyhteisöisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltehkäisyn tasosta	158
9.2.3 Näkemykset esimiesten työyhteisöisten konfliktien hallintamekanismeista.....	160
9.2.4 Näkemykset esimiesten työyhteisöisen konfliktinhallinnan koulutustarpeesta	161
9.3 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	163

9.4 NÄKÖKULMIA JATKOTUTKIMUKSEEN	165
V LÄHDE- JA LIITELUETTELO	167
LÄHTEET	167
LIITTEET	174
LIITE 1. Kutsukirje esimiehille tutkimushaastatteluun	174
LIITE 2. Kutsukirje yhteistoiminnan vastuuhenkilöille tutkimushaastatteluun	175
LIITE 3. Faktuaalinen haastattelurunko esimiehille	176
LIITE 4. Faktuaalinen haastattelurunko yhteistoiminnan vastuuhenkilöille	177
LIITE 5. Narratiivinen haastattelurunko keskustelulukkojen avaamisen tueksi	178

1 JOHDANTO

Voidaan sanoa, että yhteiskunnassamme vallitsevat tänä päivänä tietoyhteiskunnan lainalaisuudet. Teollisen yhteiskunnan koneiden valtakauden ovat syrjäyttäneet ihmiset sekä tiedon tuottamisen ja siirron valttikortit. Kulta-aikaansa elävässä tietoyhteiskunnassa ihmisten tieto, taito ja osaaminen ovat organisaatioille kallisarvoista aineetonta omaisuutta, joka on noussut organisaatioiden aineellisenkin omaisuuden ohitse. Ristiriitaista kyllä, Tilastokeskuksen tekemästä työolotutkimuksesta käy ilmi, että organisaation kallein omaisuus, tietopääoma ylikuormittuu työssä jatkuvasti. Tietopääomaa hallussaan pitävien työntekijöiden työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen ovat laskusuhdanteessa. Tilastokeskus on tehnyt haastatteluihin pohjautuvaa tutkimusta palkansaajien työoloista viimeisen kolmen vuosikymmenen ajan. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat merkillä pantavia varsinkin kunta- ja valtionsektoreilla. Työolojen tutkimuksissa on ilmennyt monensuuntaisia muutoksia. Tutkimusten negatiivisia ilmentymiä ovat työyhteisöjen kasvanut kiire ja epävarmuus. Tutkimuksista käy ilmi myös yksilökeskeisten suoritusten korostuminen sekä kilpailun kiristyminen, joiden seurauksena niin yhteistoiminnan eri muodot, kuin sosiaaliset suhteetkin joutuvat koetukselle. Julkisissa organisaatioissa esiin kohonneita ongelmakohtia ovat olleet henkilöstön riittämättömyys, jatkuva kiire, epävarmat tulevaisuuden näkymät sekä avoimuuden puute työyhteisön keskuudessa (Tilastokeskus, työolotutkimus 2008.)

Edellä mainitut tutkimustulokset viitoittavat työyhteisöjä ongelmatilanteisiin, ristiriitoihin ja kyteviin konflikteihin. Tässä tutkimuksessa pureudutaan niin teoreettisesti kuin empiirisesti esimiehille työyhteisöissä tarjolla oleviin konfliktijohtamisen työkaluihin, joiden avulla työyhteisöissä mahdollisesti piilevät ongelmavyöhykset saataisiin ennaltaehkäistyä ja jo puhkeamaan päässeet kriisitilanteet ratkaistua. Organisaatioissa jylläävät ristiriidat koetaan usein koko työyhteisöä kuormittaviksi ja kumuloitumaan päässeet ongelmat myös sitä kokonaisvaltaisesti sairastuttavaksi tekijäksi. Kokonaisvaltaisesti konfliktijohtamista tarkastellessa, on siitä löydettävissä teoreettista tarkastelua niin yksilöpsykologisesta näkökulmasta aina koko kansakuntia liikuttavien konfliktien näkökulmaan saakka. Käsillä oleva tutkimus kohdentuu kuitenkin ainoastaan työyhteisöllisiin konflikteihin ja niiden hallinnan eri muotoihin.

Työyhteisöllisten konfliktien tutkimus on suhteellisen nuorta, mutta viimeiset muutamat vuosikymmentä se on ollut myös suhteellisen suosittua kansainvälisesti. Tutkimusaihe onkin edelleen hyvin ajankohtainen, sillä se linkittyy keskeisesti viime vuosien yhteiskunnalliseen kriittiseen keskusteluun työyhteisöjen työhyvinvoinnista, ristiriitatilanteista, työpaikkakiusaamisesta ja työtyytyväisyyden kehittämisen painopisteistä. Vaikkakin organisaatioissa on myös viime vuosien saatossa ryhdytty panostamaan henkilöstön työssä jaksamiseen aikaisempaa intensiivisemmin sekä tultu yhä tietoisemmiksi konfliktihallinnan eri keinoista, on tutkimus edelleen tarpeellinen ja ajankohtainen, sillä suomalaista aihealueen tutkimusta on edellä mainitusta huolimatta silti edelleen hyvin niukasti. Tämän tutkimuksen relevanssin puolesta puhuu myös se, että tehokkaammilla konfliktinhallinnan keinoilla useat syntymässä olevat konfliktit olisivat usein ennaltaehkäistävissä ja puhkeamaan ehtineet konfliktit hallittavissa. Myös henkilöstön työhyvinvoinnin voimakas laskeminen on merkillä

pantavaa ja johtuu osaksi organisaation sisäisistä kriiseistä ja klikkiytymisistä. Valtaosa työyhteisöissä syntyvistä henkilöstön välisistä ongelmatilanteista voisi mahdollisesti olla estettävissä tarkoituksenmukaisella konfliktijohtamisen työkaluilla sekä esimiesten konfliktinhallinnan pitkäjänteisellä kehittämisellä. Toteama kuuluukin; Eikö jokaisessa työyhteisössä olisi käyttöä johtamiselle, jossa huomiota osataan kiinnittää työyhteisön hyvinvointiin.

Myös Järvinen esittää työelämän paineiden kohonneen henkilöstön keskuudessa vuosien saatossa huomattavasti. Organisaatioissa henkilöstöltä edellytetään enenevässä määrin muutoksen ja kiristyneen kilpailun vallitsemassa työelämässä joustavuutta, uusien asioiden nopeaa omaksumista ja tehokkuutta. Henkilöstön kuormitus jatkuvalla tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvattamisen aspektilla on laukaissut kauttaaltaan työyhteisöissä ilmapiiriongelmia ja keskinäisiä ristiriitoja. Myös työn tekemisen rakenteet ovat muuttuneet huomattavasti vuosien saatossa. Työpaikkojen kasvaneen konfliktiherkkyyden taustalla voidaan nähdä vaikuttavan organisaatioiden epävarmuuden ja muutosalttiuden lisäksi myös kohonneet yhteistyövaatimukset. Nykyään työ suoritetaan enenevässä määrin projektien, tiimien ja prosessien kautta. Myös tämä asettaa henkilöstön uusien haasteiden eteen, joissa yksittäiseltä työntekijältä edellytetään oman työsarkansa hoitamisen lisäksi myös uusia sosiaalisia ominaisuuksia, kuten neuvottelutaitoa ja päätöksentekokykyä. Tämän päivän työyhteisöissä työntekijät vastaavat myös yhdessä kollegoidensa kanssa varioivista työkokonaisuuksista ja niihin liittyvistä ongelmista, mikä asettaa erilaiset työtiimit käsittelemään jäsentensä välisiä näkemys- ja ajattelukantoja yhteistoimin. (Järvinen, 2004, 15, 16.)

Edellä mainittu asettaa myös organisaatioiden esimiehet ja johtajat uusien mittavien haasteiden eteen. Organisaation johtoportaalle vastuulla olisikin ratkaista se, kuinka luoda työyhteisön keskuuteen sellaiset toiminnan edellytykset, jotka ennaltaehkäisisivät mahdollisia konflikteja tai vastaavasti ratkaisisivat jo syntyneitä ongelmia työyhteisöissä. Esiin nousee myös haaste siitä, kuinka työyhteisön esimiehen olisi mahdollista saada sen jäsenet ottamaan laajemmin vastuuta organisaation yhteistoiminnasta ja järjestää osalliset rakentavasti ratkomaan sitä ravistelevia vaikeuksia ja ristiriitatilanteita, kuitenkin niin etteivät ongelmat henkilöityisi. (Järvinen, 2004, 16.)

Vaikkakin edellä esiin tuotu Järvisen näkökulma työyhteisöllisiin ongelmatilanteisiin on looginen ja perusteltu, herättää se huomattavan määrän myös jatkokysymyksiä. Voimakkaasti erilaisia työyhteisöjä ravistelevien konfliktien kasvanut määrä luo entisestään perustaa aihepiiriin syväluotaavalle tutkimukselle. Järvinen viittaa myös organisaatioiden johdon konfliktinkäsittelytaitojen olleen tähän saakka suhteellisen selkiintymättömiä ja kehittymättömiä, sekä mainitsee niiden käytön seurauksena lähinnä työyhteisöjen ongelmatilanteiden entisestään mutkistuneen ja kärjistyneen (Järvinen, 2004, 16.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan juuri organisaation esimiestason työyhteisöllisten konfliktien hallinnan kokonaisuutta ja siihen liittyviä kysymyksiä.

I TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄN ASETTAMINEN

1900-luvun alkupuolella organisaatioiden ongelmatilanteisiin huomiota kiinnittäneet johtamisen teorian tutkijat kokivat työpaikoilla esiintyneet ristiriidat ja konfliktit lähinnä työyhteisöjä rasittaviksi tehottomuuden lähteiksi. Työyhteisöjen konfliktien tutkimusta sisältyi myös jo F. W. Taylorin 1920-luvulla kehittämän tieteellisen liikkeenjohdon teoriaan. Keskeisenä työyhteisöjen konfliktien tutkimisen pioneerin voidaan mainita myös Mary Parker Follett. Hän totesi vuonna 1925, että koska työyhteisöissä syntyviä konflikteja ei voida täysin välttää, tulee niitä käyttää kompromissien kautta, ymmärryksen saavuttamiseen ja sovintoon (Tidwell 1998, 10, 11.)

Viime vuosikymmenten organisaatioiden konfliktijohtamisen tutkimus antaa selkeitä viitteitä työyhteisöissä kasvaneista ongelmatilanteista ja johtamisen relevantista merkityksestä niiden ratkaisemiseksi. Valtee on tutkinut konfliktien typologisointitapoja, luonnetta sekä niiden hallintaa ja hallinnan sitomista työyhteisöjen käytänteisiin. Hänen tutkimus osoittaa konfliktidynamiikan olevan työyhteisöjen johtamistapaan voimakkaassa yhteydessä. Tutkimuksen tuloksia tukevat myös väitteet konfliktijohtamisen kirjallisuudesta, joissa yleisimmin konfliktien hallinta nähdään juuri työyhteisöjen kokonaisuudesta vastuuta kantavien johtajien tehtävänä. Valtee toteaaakin työyhteisöjen konfliktien hallinnan todellistuvan johtamisessa ja viittaa olettamukseen, että työyhteisöjen konfliktien hallinta redusoituisi itse johtamiseen (Valtee 1994, 143–148, 260–264.)

Nakari & Valtee ovat tutkineet vuonna 1995 ilmestyneessä Menestyvä työyhteisö teoksessa yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämisen tukena. Työyhteisön johtamiseen keskittyvässä luvussa perustellaan kunnallishallinnon henkilöstön keskuudesta kerättyihin tutkimustuloksiin viitaten, että johtamiskäytännöt vaikuttavat oleellisesti työyhteisön terveyteen. Johtopäätöksenä painotetaan myös johtajuuden kehittämisen ensiarvoista tärkeyttä menestyvän ja terveen työyhteisön rakentamiseksi. (Nakari & Valtee 1995, 29, 30.)

Tidwell määrittelee konfliktien hallinnan ja johtamisen tavoitteeksi dynaamisen ja ristiriidoista vapaaksi olevan työyhteisön saavuttamisen. Konfliktijohtamisen keskeinen tavoite on saada organisaatioiden henkilöstä toimimaan yhteisöllisesti. Hän toteaa konfliktien tutkimuksen olevan tänä päivänä tunnustettu, legitiimi sekä tärkeä akateemisen tutkimuksen aihealue. Hän jatkaa, että konfliktinhallinnan tutkimisen oikeutus ilmenee työyhteisöissä päivittäin mm. kasvaneena työtytymättömyytenä ja ristiriitatilanteina. Tidwell ilmaisee huolensa myös konfliktinhallinnan kirjallisuuden liiallisesta käytännönkeskeisyydestä ja kaipaa konfliktinkäsittelystä lisää tieteellistä tutkimusta, jonka perustelee seuraavasti; Jotta konfliktinhallinta voisi saavuttaa rakenteellisesti kypsän käsittelytavan, vaatii aihealue osakseen myös näiden

kontekstien ja tilanteiden kasvavaa tieteellistä tutkimista. Ilman tieteellistä tutkimusta niistä tekijöistä jotka rajoittavat konfliktien hallintaa, ei voi olla olemassa edellytyksiä ratkaista lisääntyvissä määrin kasvavia ja haasteellisempia ristiriitoja joita kohtaamme tulevaisuudessa (Tidwell 1998, 1, 2.)

Myös Pekka Järvinen on tutkinut työyhteisöjen konfliktitilanteita, niiden hallintaa ja ratkaisumahdollisuuksia. Hänen teoksensa on painottunut näkökulmiin, joissa työyhteisön ryhmädynamiikka, toimivuus sekä esimiehen rooli ovat keskeisessä osassa ongelmanratkaisun kannalta. Järvinen toteaa, että mm. työyhteisöjen ryhmädynamiikan ymmärtäminen, organisaatorakenteiden toiminnoista huolehtiminen ja esimiehen vastuullisen roolin kantaminen edesauttavat organisaatioiden keskijohtoa selvittämään työyhteisössään syntyviä ongelmia ja kärjistymään päässeitä konflikteja. Myös Järvinen painottaa johtamiskirjallisuuden olevan konfliktijohtamisen näkökulmasta liian kapea-alaista, keskittyen lähinnä yksilöpsylogisiin ja terapeutisiin tarkasteluihin. Hän esittääkin lisätarpeen työyhteisöllisen konfliktinratkaisun tutkimukseen ja kirjallisuuteen (Järvinen 2004.)

Aikaisempi konfliktijohtamisen tutkimus asettaa työyhteisöjen ongelmatilanteiden sekä syntymisen, kriisiytymisen että ratkaisemisenkin esimiesten vastuulle. Tätä kyseistä ja hyvin tärkeää konfliktien hallinnan ja johtamisen osa-aluetta on tutkittu tarpeeseen nähden kuitenkin liian vähän. Aikaisempien tutkimusten jatkaminen on näin ollen perusteltua ja tärkeää, keskittymällä konfliktien ennaltaehkäisyyn, hallinnan ja ratkaisun keinoihin juuri organisaation keskijohdon näkökulmaa silmällä pitäen.

Tutkijan aikaisempi kandidaattitutkielma keskittyi jo kysymyksenasettelussaan löytämään vastauksia organisaation keskijohdon konfliktinkäsittelyn työkaluista. Tuolloin tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn ja ratkaisuun suunniteltuja työkaluja sekä tuottaa niistä teoreettista ja kokoavaa tarkastelua. Nyt käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa empiirisen tutkimuksen kautta syvempi tarkastelu työyhteisöllisistä konflikteista, niiden hallinnan kokemuksista sekä ratkaisun keinoista organisaation keskijohdon ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Laajasti tarkasteltuna Pro gradu - tutkielma pyrkii siis saavuttamaan empiirisen tutkimuksen kautta informaatiota organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden keskuudessa esiinnousseista konfliktinhallinnan kokemuksista, vaikutusmahdollisuuksista ja kehitysnäkemyksistä, joiden avulla tutkija on sitoutunut myös suunnittelemaan ns. ohjekirjan kohdeorganisaation esimiesten konfliktinhallinnan tueksi. Ohjekirjan pääasiallinen sisältö muodostuu haastatteluaineiston ja analyysin perusteella kohdeorganisaatiolle suunnitelluista konfliktinhallinnan mekanismeista jo olemassa olevia teoreettisia malleja soveltaen.

Alustavan suunnitelman mukaisesti tutkija oli määritellyt tutkimuksen kohdejoukoksi ainoastaan organisaation keskijohtoon kuuluvat esimiehet. Myös työyhteisölliset konfliktinhallinnan kokemukset oli rajattu koskemaan ainoastaan tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja ja näin ollen koko muu työyhteisöllisten konfliktien kirjo oli rajattu lähtökohtaisesti tutkimustehtävän ulkopuolelle. Tutkimustehtävän alustava rajausta oli tarkkaan mietitty kyllä teoreettista viitekehystä ajatellen, mutta ei niinkään työyhteisöllisten konfliktien käytännön kokemusmaailman näkökulmasta. Tutkimustehtävän alkuperäinen rajausta alkoi

tutkijan mielessä muodostua pikkuhiljaa myös liian rajatuksi aineiston analyysin ja tulkinnan näkökulmasta. Aihealueen suomalaisesta organisaatiokulttuurista kertova kirjallisuus ja tutkijan tekemät käytännön haastattelut todensivat tutkijalle sen, että esimiesten näkökulmista työyhteisölliset konfliktit juontuvat pääasiallisesti tehtäväsuuntautuneista ja sosiaalisista konflikteista, mutta organisaation henkilöstön kokemusmaailman on varioivampi ja kokee työyhteisöllisten konfliktien perustuvan myös muista ristiriitatilanteista johtuviksi. (ks. esim. Järvinen. 2004.)

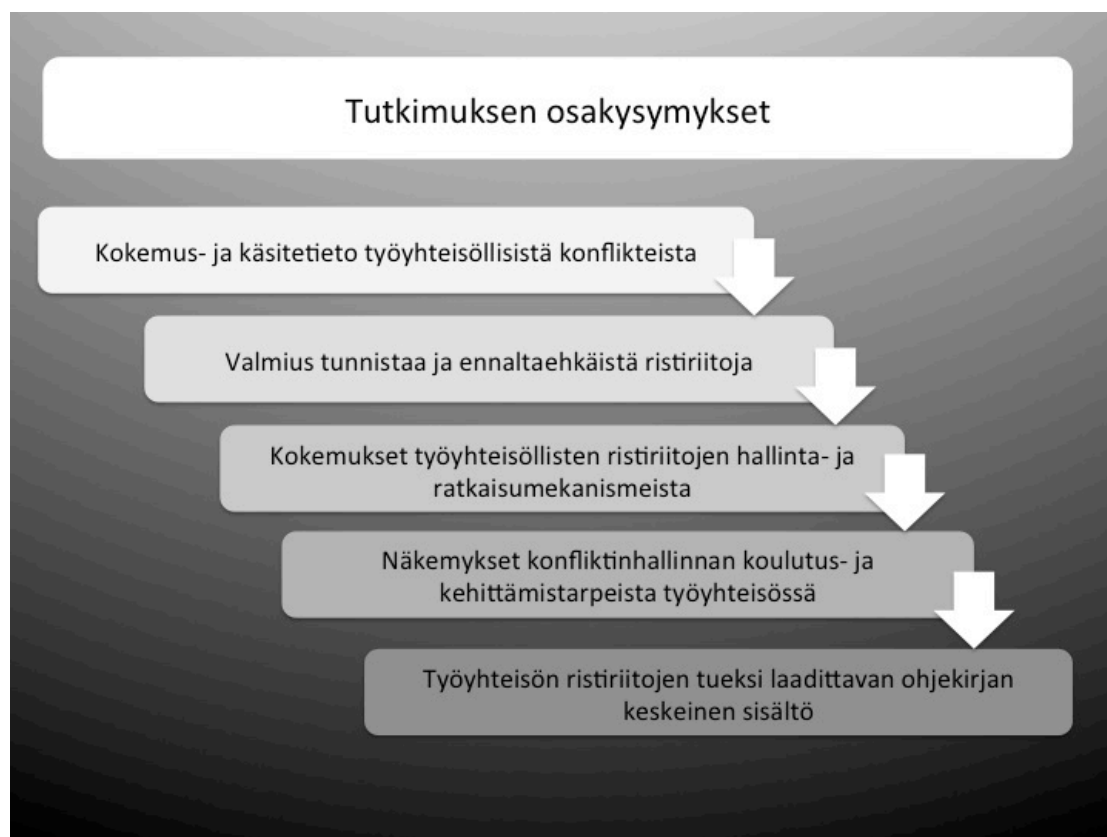
Perusteellisen harkinnan jälkeen tutkija päätti ottaa riskin ja laajentaa tutkimustehtävän koskemaan työyhteisöllisistä konflikteista tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien lisäksi myös kulttuurillisia ja henkilökohtaisista syistä johtuvia konflikteja, keskittyen kuitenkin niin teoria- kun empiriaosuudessa pääasiallisesti näistä kahteen ensimmäiseen. Tutkija haastatteli myös organisaation esimiesten lisäksi henkilöstöä edustavia yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä, jotta haastatteluaineistosta syntyisi monisyisempi ja rikkaampi analyysille ja tulkinnalle. Rikastuttamalla aineistoa esimiesten ns. vastapainolla sekä esimiehille muodostettava ohjekirja että pro gradu – tutkielma johtopäätöksineen on tarkoitus saattaa uuden tulkinnan tasolle. Ristiin vertailemalla lähtökohtaisesti kahta organisaation erilaista ääntä, tutkija on pyrkinyt saavuttamaan löydöksiä, joita lähtökohtaisesti ristiriidaton haastatteluaineisto ei saisi aikaan. Näin ollen tutkimustehtävä on muotoutunut seuraavanlaiseksi: *Millaiseksi organisaation esimiehet ja yhteistoiminnasta vastuuhenkilöt kokevat työyhteisönsä esimiesten konfliktinhallinnan tason ja taidot?*

Tutkimuksen pääongelman asettaminen perustuu seuraaviin keskeisiin argumentteihin; Konfliktijohtamisesta tehty aikaisempi tutkimus on yleisesti ottaen määrittänyt konfliktinhallinnan taidot välttäviksi organisaatioiden esimiehillä. Myös Valtee viittasi työyhteisöjen konflikteihin tutkiessaan Tilastokeskuksen tekemään työhyvinvointitutkimusta. Siinä osoitettiin mm. työyhteisöjen konfliktialttiuden kohoaminen ja sisäisten sosiaalisten ongelmien voimistuminen (Valtee, 1994, 7, 8). Tämä yhdessä johdannossa esille nousseen viimeisimmän Tilastokeskuksen työolotutkimuksen kanssa antaa jo perustellun pohjan keskijohdon konfliktinkäsittelytaitojen lisätutkimisen relevanttiudesta. Myös aikaisempi tutkimus organisaatioiden keskijohdon konfliktinhallinnan mekanismeista varsinkin Suomessa on varsin suppeaa ja kaipaa osakseen lisätutkimusta. Työyhteisöjen keskuudessa esiintyvät ristiriita- ja konfliktitilanteet kaipaavatkin osakseen konfliktinratkaisuun tarvittavien työkalujen jatkuvaa päivittämistä. Myös Valteen tutkimuksen päätelmä siitä, että työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti se, kuinka työnpiirteet ja johtamistavat organisaation työryhmissä nähdään ja koetaan, on vitaalia (Valtee 1994, 151–153).

2.2 TUTKIMUKSEN OSAKYSYMYKSET

Täsmällisen tutkimustehtävän keskittyessä työyhteisön esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemuksiin esimiesten työyhteisöllisten konfliktinhallinnan tasoista ja taidoista, tulee myös osakysymysten rakentua saman aihepiirin ympärille ja tarkentaa kartoitettavaa haastatteluaineistoa. Tällä tavoin tutkimuksen viitekehys pysyy eheänä ja myös riittävän selkeästi rajattuna. Keskeistä osakysymysten

muotoilussa on myös organisaation esimiesten ja vastuuhenkilöiden kokemustiedon painottaminen, sillä tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on kerätä juuri kokemukseen perustuvaa tietoa työyhteisöllisestä konfliktihallinnasta ja sen kautta mahdollisesti esiin nousevista kehitysnäkemyksistä. Tutkimuksen osakysymykset on rakennettu kuvioon 1. viiden eri konfliktinhallintaan liittyvän aihepiirin ympärille.



Kuvio 1. Tutkimuksen osakysymykset

2.3 TUTKIMUKSEN TIETEELLISTEN TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

2.3.1 Kuvaus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat tutkimuksen teon olevan sekä valintojen että päätösten tekoa. Ennen kaikkea tutkimukseen liittyvät kaikkein syvimmat sekä periaatteellisimmat päätökset rakennetaan tieteenfilosofisella tasolla. Näin tieteellisen tutkimuksen perustana ovat tutkimusalueeseen liittyvien filosofisten lähtökohtien ymmärrys ja selventäminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123–131.)

Jürgen Habermas on kirjoittanut 1950-luvulta lähtien niin filosofiasta kuin yhteiskuntateoriastakin. Hänen laajan tuotantonsa voi karkeasti jaotella kolmeen paradigmaan, jotka Huttunen nimittää julkisuusparadigmaksi, tiedonintressiparadigmaksi ja kommunikatiiviseksi paradigmat. Habermasin

tiedonintressiparadigma sisältää kolme yhteiskunnallista tiedonintressiä, joita ovat tekninen tiedonintressi, hermeneuttinen tiedonintressi ja emansipatorinen tiedonintressi (Huttunen 2010.)

Teknistä tiedonintressiä käytetään usein empiiris-analyttisissä tieteissä. Siinä ihmisen on välineellisen toiminnan avulla tuotettava luonnosta kaikki, jonka hän tarvitsee uusintaakseen materiaalisien olemassaolonsa. Tekninen tieto on yhteiskunnalle välttämätöntä, jotta se kykenee manipuloimaan luonnon objekteja omaan tarpeeseensa ja siten selittämään sekä kuvaamaan vallitsevia ilmiöitä. Hermeneuttinen tiedonintressi on yleisesti yhdistetty historiallis-hermeneuttisiin tieteisiin, mutta sitä käytetään myös empiiris-analyttisissä tieteissä, kuten hallintotieteissä. Sen tavoitteena on ymmärtää ja välittää perinnettä. Habermas "teroittaa", että yhteiskunnassa tulee olla symbolisia prosesseja, jotta kollektiivinen yhteisöelämä olisi jatkuvaa ja mahdollista. Hermeneuttisen tiedonintressin tavoitteena on luoda sellaisten kulttuurillisten symboleiden ja tietojen tulkintaa, joka mahdollistaa tiedon välittymisen eteenpäin sukupolvittain. Emansipatorisen tiedonintressin tavoitteena on puolestaan vapauttaa ihminen perinteen ohjaamasta ajattelusta ja pyrkimys toteuttaa ihmisen itsereflektiota. Tavoitteena on myös ohjata pyrkimystä ns. kypsään ihmisyyteen. Tiedonintressin perimmäisenä tarkoituksena on emansipoitunut yhteiskunta, joka on vapaa pakotuksesta ja determinoidusta olemisesta. Emansipatorisella tiedonintressillä ei ole varsinaista omaa kohdealuetta, sillä sen voi yhdistää lähes kaikkeen inhimilliseen olemiseen ja tekemiseen (Huttunen 2010.)

Habermasin näkökulmasta edellä mainitut tiedonintressit muodostuvat työn, kielen ja vallan välineiden kautta. Tekninen tiedonintressi muotoutuu työn toiminnan välityksellä, praktinen eli hermeneuttinen tiedonintressi kommunikaation välityksellä ja emansipatorinen vallan välityksellä (Huttunen 2010.) (ks. lisäksi Habermas 1996, 96–104)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on aikaisempaan teoriaan pohjautuen oppia organisaatioiden keskijohdon ongelmaratkaisutaitoja ja niihin käytössä olevia työkaluja, on tutkimuksessa lähestyttävä tiedonintressi ymmärtävä eli hermeneuttinen. Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet pyrkivät siis sekä ymmärtämään, että tulkitsemaan organisaatioiden keskijohdon konfliktinhallinnassa käytettäviä menettelytapoja ja näin ollen mukailevat hermeneuttista tiedonintressiä. Tutkimuksen tavoitteena on myös saavuttaa eteenpäin välitettävissä oleva tulkinta keskijohdon konfliktinhallinnan kokonaisuudesta sekä muodostaa ns. ohjenuora niistä konfliktinratkaisun työkaluista jotka myös jatkossa purkaisivat henkilöstön keskuudessa ilmeneviä ristiriitoja.

2.3.2 Selitys

Yksikään tutkimus ei synny ilman tavoiteltavaa tehtävää tai tarkoitusta. Tutkimuksen strategisia valintoja ohjaa luonnollisesti tutkimukselle asetettu tarkoitus. Hirsjärvi ym. jaottelevat tutkimuksen tarkoituksen neljään eri kategoriaan. Tutkimus voi heidän mukaansa olla luonteeltaan kartoittavaa, kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa (Hirsjärvi ym. 2009, 137, 138.)

Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on selvittää ennalta huonosti tunnettuja ilmiöitä

sekä kartoittaa tietyn aihealueen kirjallisuutta ja sen sisältöä. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia tai ilmiöitä tutkittavaan aiheeseen ja kehittää niistä hypoteeseja. Kartoittavaa tutkimusta käytetään tavallisimmin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on dokumentoida tietystä ilmiöstä kiinnostavia ja keskeisiä piirteitä. Sen tavoitteena voi olla myös tarkkojen kuvauksien esittäminen tietyistä henkilöistä, tapahtumista, tilanteista tai prosesseista. Kuvaileva tutkimus voi olla strategialtaan sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Selittävä tutkimus pyrkii etsimään selitystä tietyille tapahtumalle, ilmiölle tai tilanteelle käyttäen hyväkseen erityyppisiä selitysmalleja. Selittävä tutkimus on rinnastettavissa kausaalisen selittämisen malliin, jossa selittävä tekijä edeltää aina selitettävää tekijää. Ennustavan tutkimuksen tarkoituksena on pyrkimys arvioida jonkin ilmiön ilmenemismuotoja tai seurauksia joko tulevaisuudessa tai jossain toisessa aikayhteydessä (Hirsjärvi ym. 2009, 138, 139.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus asettuu parhaiten kuvailevan eli deskriptiivisen tutkimuksen viitekehykseen. Valinta perustuu siihen, että tutkimuksen pääasiallinen tavoite on avata työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn ja hallinnan käsitettä, sekä kuvailla organisaation keskijohdon ongelmanratkaisussa käytettäviä työkaluja. Tutkimuksen tieteellisen tarkoituksen perustelemista kuvailevan tutkimuksen alaisuuteen tukevat myös muiden edellä esitettyjen tutkimussuuntauksien poissulkemisen mahdollisuus. Koska konfliktijohtamisen ja konfliktinhallinnan käsitteet eivät ole uusi tai tutkimaton tieteenala vaan niihin on perehdytty paljon myös aikaisemmissa tutkimuksissa, tutkija ei koe kartoittavan tutkimuksen palvelevan muodostettua tavoitteenasettelua. Myöskään ennustava tutkimustarkoitus ei palvele tämän tutkimuksen pääongelmaa tai sen keskeisiä tavoitteita. Tarkoituksenmukaisempaa tutkimuskysymyksen kannalta on paremminkin kerätä informaatiota jo koetuista tilanteista ja niiden perusteella muodostaa kokonaiskuva tehokkaista konfliktijohtamisen työkaluista, kuin esim. käyttää skenaariotekniikkaa mahdollisten tulevaisuuskuvien ennustamiseen. Tutkimuksen päätavoite ei suoranaisesti lukeudu myöskään minkään tietyn selityksen tai selitysmallin etsimiseen, vaan lähinnä pyrkii kuvailemaan jo muodostettuja työyhteisöllisten konfliktinhallinnan ilmiöitä. Tästä johtuen myöskään selittävä tutkimus ei kokonaisvaltaisesti palvele tutkimuksen päätarkoitusta ja näin ollen tutkimuksen strategisia valintoja parhaiten ohjaavaksi valikoituvat kuvailevan tutkimuksen tunnusomaiset piirteet.

2.4 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMAN MÄÄRITTELEMINEN

Tutkimuksen näkökulmaa mietittäessä on tarpeellista ensinnäkin alustavasti luonnehtia itse konfliktin määritelmää. Lacey'n määritelmän mukaan konfliktilla tarkoitetaan taistelua, ristiriitaa, kamppailua, kiistaa, vastakkaista kiinnostuksen kohdetta, henkistä taistelua tai tuskaa. Hän ei koe tarpeelliseksi erotella työyhteisökonflikteihin liittyviä käsitteen määrittelyjä muista konflikteista, vaan esittää, että oli kysymys konfliktista missä asiayhteydessä tahansa, on se aina peräisin samoista aineksista. Hän tiivistäen kuvaa konfliktia kahdeksi tai useammaksi tarpeen asetteluksi, jotka vetävät itseään toisistaan vastakkaisiin suuntiin (Lacey 2000, 11, 12.) Valteen konfliktin määritelmän mukaan, konfliktitilanne pitää sisällään vähintään

kahden osapuolen keskenään yhteen sopimattomia intressejä, joilla on eriävät näkökulmat itse vallitseviin konfliktilanteisiin ja konfliktikysymyksiin (Valtee 1994, 13). Kun konfliktin käsite esitetäänkin yleisimmin ns. vastakkainasetteluna, mielenkiintoiseksi nousee itse konfliktinhallinnan käsite. Etsitäänkö näin ollen konfliktinhallinnan käsitteellä edellä viitattuihin osapuoliin nähden jommankumman etua tai menestystä? Tämä taas viitoittaa huomion tutkimuksen näkökulman asettamiseen. Mihin näkökulmaan tutkimuksen tarkastelu sijoittuu, kun tutkimusongelma etsii ratkaisua kysymykseen organisaation keskijohdon konfliktinhallinnan taidoista ja työkaluista? Tuleeko tutkijan näin ollen valita konflikteja tarkastellessaan jonkin osapuolen näkökulma?

Galtung esittää määritelmän Valteen mukaan seuraavasti; Jotta konfliktia olisi mahdollista ymmärtää, tulisi se nähdä kaikkien konfliktiin liittyvien osapuolten näkökulmasta käsin. Näin ollen konfliktinratkaisu ei voi myöskään perustua ainoastaan yhden osapuolen näkemyksiin ja tavoitteisiin, vaan sen tulee olla kaikkia osapuolia tyydyttävää. Myös konfliktitutkimuksen tulosten tulisi olla jokaisen konfliktin osapuolen hyödynnettävissä, eli ns. symmetrisesti käytettävissä. Täten siis konflikteihin liittyvää tutkimusta tekevä ei voi samaistua yhteen konfliktissa vaikuttavaan osapuoleen, vaan tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi tulee jäsentyä lähinnä konfliktidynamiikan perusteiden tutkiminen ja eliminointi (Valtee 1994, 13, 14.)

Mm. Schmid ja Thomas ovat esittäneet Valteen mukaan Galtungin symmetrian ihanteelle vastaväitteensä. Koska kyseinen määritelmä edellyttää täydellistä tutkijan puolueettomuutta ja symmetrisyyttä kaikissa suhteissa, on Galtungin argumentaatio heidän mukaansa hylättävä. Näin ollen tutkija on pakotettu tekemään valintansa konfliktin osapuolten välillä (Valtee 1994, 14, 15.) Tästä valinnasta käsin määritetty myös tutkimukselle valittava näkökulma.

Thomas painottaa Valteen mukaan tutkimuksen näkökulmaa ratkaistaessa konfliktinhallinnan subjektin valinnan tärkeyttä. Hän tukeutuu konfliktijohtamisen kirjallisuudestakin tuttuihin näkökulmien erotteluihin. Tutkimuksen näkökulmaa voidaan lähestyä kolmen ratkaisulinjan kautta, joita ovat partisaanilähestymistapa, yhteisen hyvinvoinnin edistämisen lähestymistapa ja funktionalistinen lähestymistapa. Partisaanilähestymistapa painottaa tietyn osapuolen intressien valintaa tarkastelun kohteeksi. Sitoudutaan tutkimaan konfliktinhallintaa esim. henkilöstön, keskijohdon tai ylimmän johdon näkökulmasta käsin. Yhteisen hyvinvoinnin edistämisen lähestymistapa taas on yhtenevä Galtungin symmetrian näkökulman kanssa, jonka perusteella konfliktinhallinnan perimmäisenä tavoitteena on kaikkien osapuolien yhtenevä hyöty. Funktionalistinen lähestymistapa taas keskittyy tavoittelemaan suuremman kokonaisuuden etua. Tässä ei siis oleellista ole esim. tietyn ammattiryhmän konfliktinhallinnan edut, vaan lähinnä kaikkia osaltaan koskettava organisaation kokonaisuus (Valtee 1994, 15–18.)

Edellä esitettyihin konfliktinhallinnan näkökulmien jaotteluun viitaten tämän tutkimuksen näkökulmaksi valikoituu organisaation yhteisen hyvinvoinnin edistämisen lähestymistapa. Näkökulman valinta on perusteltavissa seuraavilla argumenteilla. Vaikka tutkimuksen päätavoite keskittyy kartoittamaan konfliktinhallinnan ratkaisutaitoja juuri organisaatioiden keskijohdon keskuudessa, ei

tutkimuksen näkökulma perustu tälle ryhmälle tavoiteltavaan hyötyyn tai intressiin eli ns. partisaanilähestymistapaan. Se sijaan tutkimuksen näkökulma tähtää sellaisen esimiestoiminnan edistämiseen, jonka tuloksena on maksimaalinen hyöty koko organisaation henkilöstön mittakaavassa. Valittaessa yhteishyödyn maksimoinnin organisaatiossa tutkimuksen näkökulmaksi, pureudutaan juuri niihin tekijöihin jotka vaikuttavat organisaation työhyvinvointiin, tehokkuuteen sekä taloudellisuuteen ja näiden tekijöiden volyymin kasvattamiseen. Tavoitteena on myös esittää ratkaisumalleja joiden avulla esimiehet voivat tavoitella tehokkaalla ja oikeaoppisella konfliktinhallinnan keinoilla ”win-win-tilanteen” saavuttamista koko henkilöstölle ja näin edesauttaa myös organisaatiossa avoimen ilmapiirin vahvistamista. Tutkimukselle on lisäksi otettu toinen kohderyhmä esimiesten kohderyhmän lisäksi. Tutkija on kerännyt aineistoa esimiesten konfliktinhallinnan mekanismien näkökulmista myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä. Myös tämä valinta tukee yhteisen hyvinvoinnin edistämisen lähestymistapaa tarkoituksenmukaisimmaksi näkökulmaksi tutkimukselle.

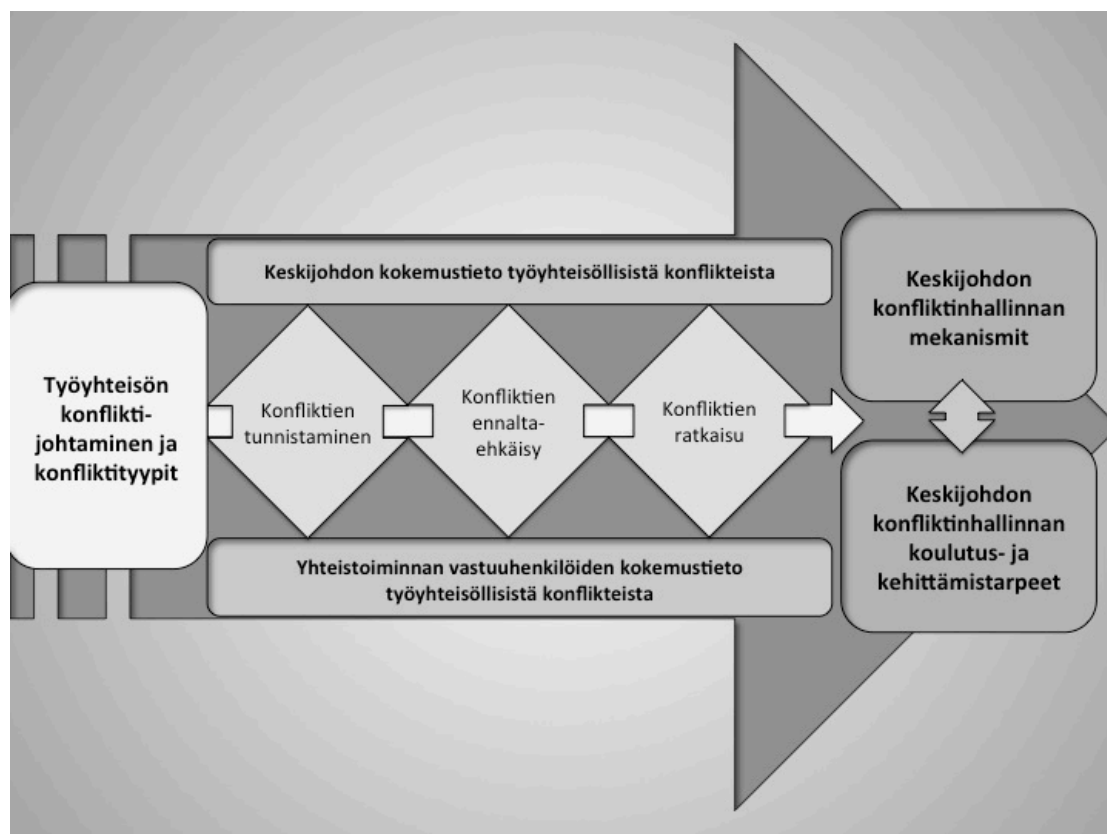
Pohdittaessa tutkimuksen näkökulman määrittämistä on myös huomioitava, että edellä esitetyt ratkaisulinjat eivät välttämättä ole toisiaan täysin poissulkevia. Vaikka tutkimuksen keskeisin näkökulma sijoittuukin organisaation henkilöstön yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen ja tavoittelee näin ollen kaikkia konfliktin osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja, istuu myös funktionalistinen lähestymistapa osiltaan tutkimuksen näkökulman määrittelemisen viitekehykseen. Edellä esitettyä voi perustella esim. sellaisesta perspektiivistä käsin, jossa johtamisen korkeampi funktio on yleisesti aina itse organisaation menestyksen edesauttaminen eli suuremman kokonaisuuden edun tavoittelemisen. Myös lähtökohta jossa konfliktit nähdään ensisijassa vain organisaation taloutta ja tehokkuutta heikentävinä tekijöinä sijoittaa tutkimuksen näkökulman pääasiallisesti funktionalistisen lähestymistavan piiriin. Vaikka tutkimuksen tavoitteenasettelussa on kiinnitetty huomiota myös edellä mainittuun laajemman systeemin näkökulmaan, on tutkimuksen tavoitteellisessa keskiössä kuitenkin organisaation yhteisen hyvinvoinnin edistämisen näkökulma.

II TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSA

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 TUTKIMUKSEN AVAINKÄSITTEET

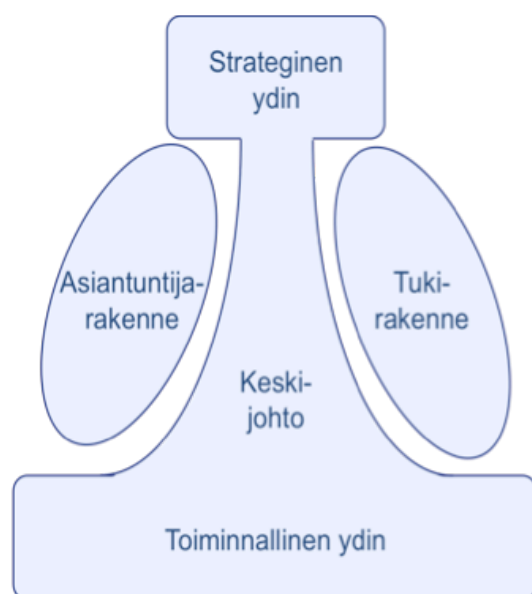
Tutkimuksen aihepiiriä olisi mahdollista lähestyä hyvin useasta eri konfliktijohtamisen näkökulmasta käsin. Tutkimuksen pääkäsitteet on kuitenkin rajattu viiden eri aihealuetta koskevan yläkäsitteen ympärille, jotka ovat relevantteja juuri käsillä olevan tutkimuksen näkökulmaa ja tavoitteita silmällä pitäen. Tutkimuksen avainkäsitteiden rajaaminen koskemaan organisaation keskijohdon konfliktinkäsittelyn eri osa-alueita perustuu myös pitkälti tutkimusongelmaan sekä sen tarkoituksenmukaiseen avaamiseen. Näin ollen tutkimuksen käsitteelliseksi rungoksi ovat valikoituneet työyhteisön konfliktijohtaminen ja työyhteisölliset konfliktityypit, keskijohdon kokemustieto työyhteisöllisistä konflikteista, yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemustieto työyhteisöllisistä konflikteista sekä keskijohdon konfliktinhallinnan mekanismit ja keskijohdon konfliktinhallinnan koulutus- ja kehittämistarpeet. Tutkimuksen avainkäsitteitä ja niiden välisiä suhteita on havainnollistettu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Tutkimuksen avainkäsitteet sekä niiden väliset suhteet

3.2 ORGANISAATION KESKIJOHTO

Mintzberg jaottelee organisaation viiteen eri osaan yksilöiden työtoimintojen perusteella. Organisaation perustan muodostavat operatiivisen työn tekijät, jotka huolehtivat perustyön tekemisestä, he esimerkiksi valmistavat tuotteita ja huolehtivat palveluista. Nämä työntekijät muodostavat organisaation operatiivisen eli toiminnallisen ytimen, joka on jokaisen organisaation sydän sekä pitää organisaation pystyssä. Jotta organisaatio kasvaessaan toimisi tehokkaasti, tarvitaan myös hallinnollisia osia joita ovat strateginen ydin, asiantuntijarakenne eli teknostrukturi, tukirakenne ja keskijohto. Strateginen ydin muodostuu organisaation ylimmästä johdosta, johon kuuluvilla yksilöillä on kokonaisvastuu organisaatiosta. Sen pääasiallisena tehtävänä on valvoa organisaation tehtävien tehokasta hoitoa. Teknostruktuurissa toimivat asiantuntijat ja suunnittelijat, jotka palvelevat organisaatiota vaikuttamalla muiden työhön. He toteuttavat spesifejä organisaation standardoinnin muotoja. Tukirakenne muodostuu taas erikoistuneista henkilöstöyksiköistä, jotka antavat tukea organisaatiolle operatiivisen työnteon ulkopuolelta. Viides organisaation perusosa on kuvion 3. keskelle sijoitettu keskijohto, johon tutkimuksen pääkäsitteenä keskitytään seuraavassa tarkemmin (Mintzberg 1990, 9-11.)



Kuvio 3. Organisaation viisi perusosaa (Mintzberg 1979)

Kun organisaation strateginen huippu ei kykene suoriutumaan kaikista hoidettavista johtotehtävistä, tarvitsee se lisää henkilöitä avautuviin esimiestehtäviin. Näin syntyy tarve mm. työntekijöiden työnjohtajille ja edelleen näiden päälliköille. Organisaatioon muodostuu ns. keskilinja, joka tarvitaan toimeenpanevaksi voimaksi toiminnallisen ja strategisen ytimen välille. Mintzbergin mukaan itse keskijohdon käsite ei ole täsmällisesti määriteltävissä, mutta yleisesti sen voidaan nähdä kattavan ne organisaatioon kuuluvat jäsenet, jotka eivät ole osana strategista tai operatiivista ydintä. Näin ollen keskijohtoon sisältyy myös keskilinjan esimiehien lisäksi

mahdollisesti henkilöstöä asiantuntijarakenteesta ja tukirakenteesta (Mintzberg 1990, 9, 10.)

Organisaation hierarkia muodostuu edellä mainittujen viiden perusosan ympärille niin, että viimekädessä kaikki yksiköt kuuluvat strategisen ytimen johtajan alaisuuteen. Keskijohdon funktiona tässä hierarkiassa on suorittaa tehtäviä, jotka ovat osa ylhäältä alas ulottuvaa ohjauksen ketjua. Keskijohto on palautevelvollinen ylimmälle johdolle mm. oman yksikkönsä tuloksista sekä tapahtumista. Esimiestä voisikin kutsua osaksi päätösvirtaa, jossa hän on velvollinen välittämään tietoa ylöspäin mm. vastuualueensa häiriöistä ja muutosehdotuksista. Kun taas alaspäin päätösvirrassa esimiehen on osattava kohdentaa resursseja yksikölleen sekä laadittava sääntöjä, suunnitelmia ja projekteja. Keskilinjaa tulee huolehtia myös ympäristösuhteistaan muihin johtajiin, tukihenkilöihin ja ulkopuolisiin verkostoihin joiden työ on linkittynyt hänen oman yksikkönsä työhön. Keskijohto on usein vastuussa myös yksikkönsä strategian suunnittelusta ja johtamisesta (Mintzberg 1990, 13, 14.)

Organisaation keskijohdon käsitettä ovat avanneet myös Nonaka ja Takeuchi, joiden mukaan keskijohdon pääasialliseksi tehtäväksi muodostuu organisaation ylimmän johdon strategisten päätösten käytännön organisointi. He määrittelevät keskijohtoa organisaation käytännön todellisuuden ja johtoportaan visioiden välisten konfliktien ratkaisijaksi. Näin ollen keskijohdon tärkeänä tehtävänä onkin strategisten tavoitteiden ja tiedon välittäminen organisaatiossa eteenpäin, niin horisontaalisesti yhteistyökumppaneille kuin vertikaalisesti organisaation muille tasoille. Keskijohdon merkityksellisyys pohjautuu myös siihen, että he toimivat ns. avaintoimijoiden asemassa organisaatiota kehitettäessä, sillä yksiköiden johtajina heillä on vahva vaikutusvoima organisaation ryhmätasoon (Nonaka & Takeuchi 1995, 15, 16.)

3.2.1 Keskijohdon tehtävä

Järvinen tiivistää esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi organisaation palvelun sekä sen perustehtävän toteuttamisen edistämisen. Esimiesten tehtäväkuvat vaihtelevat luonnollisesti riippuen heidän asemastaan organisaatiossa (Järvinen 2008, 59.) Seuraavassa keskitytään kuitenkin tutkimuksen kannalta relevanttiin näkökulmaan eli organisaation keskijohdon tehtäväkuvaukseen tarkemmin.

Järvisen mukaan keskijohdon tehtävänä on jalkauttaa ylimmältä johdolta tulleet tavoitteet ja suunnitelmat itse työn käytäntöön. Näin linjajohdon tehtävänä onkin mahdollistaa organisaation hallittu, tehokas ja tavoitteellinen toiminta johtamisen kautta. On myös aiheellista painottaa, että johtava esimies on myös itse johdettava jalkauttaessaan ylimmän johdon visioita ja strategioita omille alaisilleen (Järvinen 2008, 61, 63.)

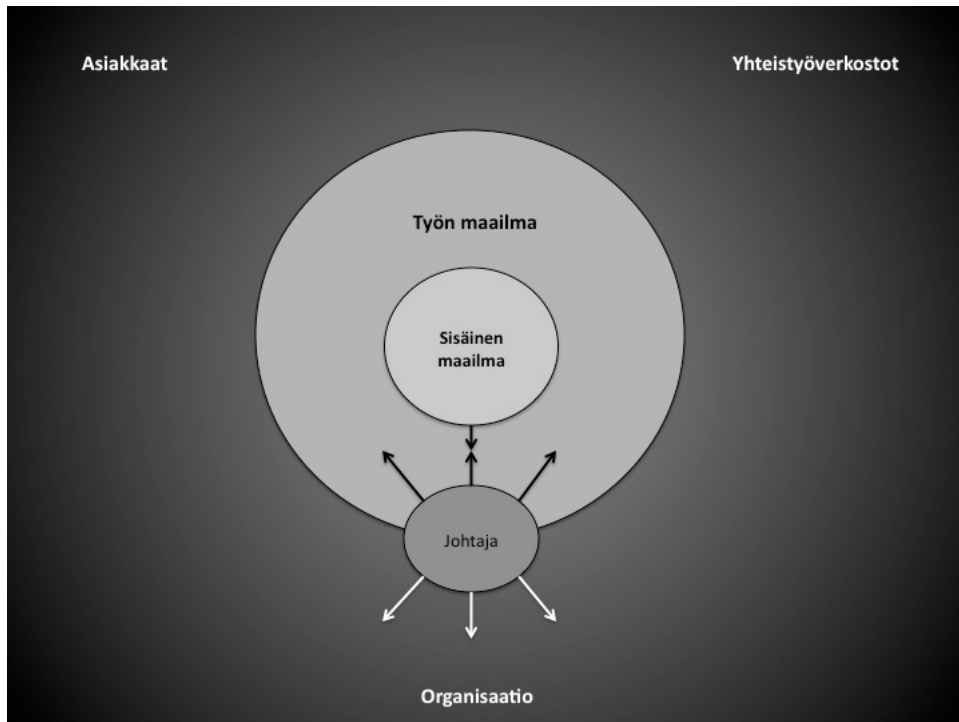
Esimiesten oleelliset vastuut ja oikeudet on selkeästi määritelty myös laissa. Esimiehillä on lain nojalla oikeus käyttää valtaa alaisiinsa. Normitetuista tehtävän määrittelyistä ei ole kuitenkaan hyötyä jos johtaja ei syystä tai toisesta uskalla käyttää asemansa mukana tulevaa valtaa johtamiinsa alaisiin. Esimiehellä on lain puitteissa siis työnjohto-oikeus, mutta hänen tärkeimmäksi tehtäväkseen voidaan määritellä

alaistensa johtamisvelvollisuus. Esimiehen tehtävät edellyttävät myös kykyä auttaa alaisia hyödyntämään kokemustaan, osaamistaan, ammattitaitoaan sekä luovuuttaan organisaation perustehtävän suuntaan. Näin ollen esimieheltä vaaditaan myös vahvaa vuorovaikutusosaamista. Esimiehen vastuutehtäviin kuuluvat myös henkilöstön toimintaa ja tehtäviä ohjaavien tavoitteiden laadinta sekä työyhteisön pelisääntöjen määrittäminen. Esimies ohjaa siis alaisiin toisin sanoen yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden ja toimintatapojen kautta. Esimiehen on kuitenkin kyettävä seuraamaan tavoiteltujen toimintamallien toteutumista, joka edellyttää esimieheltä riittävää läheisyyttä itse työyhteisöön (Järvinen 2008, 63–66.)

Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin sisältyy myös taito kuunnella sekä kyky keskustella alaisten kanssa. Varsinkin konfliktitilanteissa esimiehen tulisi puuttua epäkohtiin ja ottaa kantaa siihen kuinka asioissa toimitaan. Samassa yhteydessä hänen on kuitenkin myös kyettävä olemaan tarvittaessa alaisiaan vastaan päättäväinen ja määrätietoinen toteuttaessaan ylhäältä tulleita määräyksiä. Tässä esiin nousee keskijohdon ristiriitainen työnkuva. Esimiehen tulisi huomioida sekä johtamaansa henkilöstöä, mutta myös toteuttaa ylimmältä johdolta tulleita linjauksia ja muutoksia. Tämän päivän organisaatioiden esimiehiltä odotetaankin lähes kameleonttimaista kykyä muuntautua tilanteen mukaan niin nöyräksi ja pehmeäksi kuin tarvittaessa lujaksi ja päättäväiseksi (Järvinen, 2008 66, 67.)

3.2.2 Keskijohdon rooli

Järvisen mukaan työyhteisön konfliktien taustalla vaikuttavat usein esimiehen rooli ja sen mahdollinen vinoutuminen liian lähelle työyhteisöä tai vastaavasti liian kauas siitä. Johtajan roolin sekä sen säilyttämisen voidaankin sanoa toimivan edellytyksenä työtehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen. Esimiehen roolin tulee olla aina selkeästi eriävä työyhteisön muiden jäsenten rooleihin verrattaessa. Tarkasteltaessa johtajan sosiaalista ja psykologista paikkaa työyhteisössä, voidaan se sijoittaa kuvion 4. avulla havainnollistaen henkilöstön ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman rajapintaan (Järvinen 2004, 63, 64.)



Kuvio 4. Johtajan paikka työyhteisössä (Järvinen 2004, 64)

Esimiehen tehtävänä on toimia viestinviejänä organisaatiossa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Hän toimii kuvainnollisesti siltana alaistensa, muun organisaation ja koko toimintaympäristön välillä. Esimiehen tulee myös heijastaa oman yksikkönsä toimintaa suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Esimiehen tulisi pitää myös riittävää henkistä etäisyyttä työyhteisön tunnevaltaiseen ytimeen, rajautumatta kuitenkaan liian kauas itse työn maailman ulkopuolelle, jotta hän kykenisi hallitsemaan yksikköään kokonaisuutena, ja säilyttämään johtajan roolinsa (Järvinen 2004, 64, 65.)

Kuten Järvinen (2004) myös Yukl määrittelee organisaation keskijohdon roolin duaaliseksi. Esimies toimii toisaalta organisaatioyksikön johtajana ja toisaalta ylemmän johdon seuraajana. Johtajuuden tehokkuus määrittyykin pitkälti sen mukaan kuinka esimies kykenee integroimaan nämä kaksi erilaista roolia keskenään. Ensinnäkin esimies toimii ylemmän johdon tavoitteiden informoijana alaspäin ja vastavuoroisesti henkilöstö viestittää omia kiinnostuksen kohteitaan hänen kautta ylöspäin. Johtajan tulisi toimia myös ylhäältä tulevien päätösten toimeenpanijana, mutta henkilöstön näkökulmasta haastaa niin ikään heikkoja päätöksiä. Esimiehen edellytetään panevan alulle ylhäältä määrättyjä muutoksia, mutta hänen pitäisi myös rohkaista ja tukea alhaalta ylöspäin tulevia ehdotuksia henkilöstön näkökulmasta. Linjajohto on vastuussa kaikesta mitä tapahtuu hänen alaistensa keskuudessa, ja silti hänen tulisi rohkaista, kehittää ja voimaannuttaa alaisiaan toimimaan omillaan ja ratkaisemaan itsenäisesti vastaan tulevia ongelmia (Yukl 1998, 169.)

3.3 KONFLIKTIN KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

Tidwellin mukaan konfliktin käsite on tarkasteltavissa eriävin tavoin aina sen kulloisestakin kontekstista riippuen. Hän jakaa konfliktin määrittelyn kahteen eri ryhmään. Ensiksikin sellaisiin konflikteihin, jotka määrittyvät subjektiivisesti ja keskittyvät yksilöön. Ja toiseksi sellaiseen konfliktin asetelmaan jossa ulkoiset ja objektiiviset tekijät painottuvat, tähdentäen myös konfliktien sosiaalista ja avointa käyttäytymisen näkökulmaa. Puolueettomasta perspektiivistä tarkastellen konflikti voidaan määritellä ilmiöksi, joka esiintyy kun yksi tai useampi osapuoli havaitsee keskenään yhteen sopimattomia tavoitteita ja pyrkii provosoimaan toista saavuttaakseen omat päämääränsä (Tidwell 1998, 30, 31.)

Tidwell esittää konfliktin käsitteen määrittelyn moninaisuutta myös seuraavasti; Saksalaisen sosiologin Georg Simmelin (1955) mukaan konflikti on suunniteltu ratkaisemaan erkaantuvaa dualismia eli se on keino saavuttaa jonkin tyyppistä yhtenäisyyttä, vaikkakin se merkitsisi toisen konfliktin osapuolen tuhoutumista. Lewis Coser (1957) määrittelee konfliktin käsitteen arvojen ja kiinnostusten yhteenotoksi, sekä jännitykseksi sen välillä mitä on ja mitä kuuluisi olla. Sacvan Bercovitch (1984) taas kuvailee konfliktin käsitettä tilanteeksi joka generoi yhteen sopimattomia päämääriä tai arvoja eri osapuolien keskuudessa. Hänelle konfliktin käsitteen määritelmä on vallitsevasta tilanteesta riippuvainen. Myös mm. Joseph Folger (1993) on tutkinut konfliktin määritelmää ja kiteyttää sen toisistaan riippuvaisten ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jotka omaavat ristiriitaisia tavoitteita ja puuttuvat toistensa toimintaan omien tavoitteidensa saavuttamiseksi (Tidwell 1998, 33, 34.)

Burton taas erottaa konfliktin käsitteen määrittelyssä toisistaan kiistan ja konfliktin. Kiistalla hän tarkoittaa tilanteita, jossa asiat ovat neuvoteltavissa ja missä voidaan saada kompromissiratkaisu aikaan sopimalla. Konfliktin hän määrittelee käyttäytymiseksi jossa henkilöt, ryhmät tai kansat ajautuvat normaalia sosiaalista kanssakäymistä vaikeampiin ristiriitatilanteisiin ja vastakkainasetteluihin keskenään. Ihmisten väliset konfliktit ilmenevät useimmiten yhteisöjen sosiaalisessa, taloudellisessa ja kilpailevassa elämässä. Yleisesti konflikti voidaan määritellä käyttäytymiseksi jolla on edellytykset vaikuttaa tuhoavasti ihmisiin, omaisuuteen ja systeemeihin. Burtonin mukaan konflikteihin johtavat tekijät eivät ole tavallisia ajatuksia, valintoja, suosituksia tai mielenkiinnon kohteita joista kinastellaan ja jotka kuuluvat luonnollisena osana sosiaaliseen elämään. Sen sijaan hän määrittelee konflikteiksi ne ongelmalliset käyttäytymisen muodot, joiden juuret ovat syvällä inhimillisessä olemuksessa. Siellä missä tämänkaltaista käyttäytymistä on osallisena, on usein myös vaikeasti hallittavia konflikteja, jotka tuottavat ennakkoluuloja fyysisestä ja psyykkisestä turvallisuudesta sekä tulevaisuuden kehityksestä niin ihmisissä, ryhmissä kuin yhteisöissäkin (Burton 1990, 2.)

Rahimin mukaan konfliktit ovat väistämättömiä ihmisten keskuudessa. Kun kaksi tai useampi sosiaalista entiteettiä kohtaavat toisensa omia päämääriään tavoitellessaan, voi keskinäinen suhde muuttua yhteen sopimattomaksi ja epäjohdonmukaiseksi. Tämä on usein seurausta siitä kun molemmat osapuolet havittelevat samaa asiaa itselleen, kun näkökulmat ovat vastakkaiset yhteistyöstä huolimatta tai kun heillä on toisiinsa nähden eriävät asenteet, arvot, uskomukset tai taidot. Konflikti voidaan määritellä siis

erilaisten kiinnostuksen kohteiden havainnoinniksi ihmisten keskuudessa (Rahim 2000, 1.)

3.4 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TYYPITTELYÄ

3.4.1 Konfliktien laajan tyypittelyn muotoja

Laajasti tarkasteltuna ristiriidat työpaikoilla on jaettavissa neljään eri kategoriaan. Öhrndahlin mukaan työyhteisölliset konfliktit on eroteltavissa työhön liittyviksi, sosiaalsiin suhteisiin liittyviksi, henkilökohtaisiin syihin liittyviksi tai kulttuuriin liittyviksi. Työhön liittyvät ristiriidat ovat usein lähtöisin esimerkiksi resurssipulasta, työvälineiden toimimattomuudesta tai niiden riittämättömyydestä. Työyhteisön sosiaaliset konfliktit juontavat usein juurensa siitä, etteivät ihmiset tule toimeen toistensa kanssa. Tällöin usein puhutaankin yhteen sopimattomista henkilökemioista. Henkilökohtaisia syitä työyhteisössä syntyvien konfliktien taustalla voivat olla masennus, suru, erilaiset elämäntilanteet ja terveys. Kulttuuriset ristiriidat työyhteisössä taas liittyvät usein organisaatioiden kansainvälistymiseen ja kulttuureista kumpuavien ajatusmaailmoiden yhteentörmäykseen. (Öhrndahl 2008.)

Rahimin työyhteisökonfliktien tyypittely Öhrndahliin verrattuna on huomattavan monisyisempi. Hän lähestyy työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyä sekä organisaation eri tasojen kautta, että konfliktien alkuperän näkökulmasta. Konfliktien tyypittely perustuukin usein siihen taustaan josta ne ovat saaneet alkunsa. Jotta työyhteisöllisten konfliktien luonnetta ja niistä johtuvia seuraamuksia olisi mahdollista ymmärtää, on ensin ymmärrettävä niiden alkuperä sekä syy niiden olemassaololle (Rahim 2000, 20, 21.)

Rahim jakaa konfliktit alkuperänsä mukaan kymmeneen eri tyypittelyryhmään. Konfliktit voidaan tyypitellä affektiivisiksi kun kaksi keskenään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa olevaa entiteettiä havaitsevat yhteistä ongelmaa ratkaistessaan asiaan linkittyvien tuntemuksiensa ja ajatuksiensa olevan yhteen sopimattomia keskenään. Riippumattomista konflikteista on puolestaan kyse silloin, kun kahden tai useamman organisaation jäsenen mielipiteet koskien suoritettavia tehtäviä tai käsiteltäviä asiasisältöjä ovat vastakkaisia. Konfliktin voidaan sanoa olevan kiinnostukseen perustuva silloin, kun kahden osapuolen väliset referenssit kohdennettaessa niukkoja resursseja ovat ristiriidassa keskenään. Arvoihin perustuvasta konfliktista on taas kyse, kun kahdella sosiaalisella entiteetillä ovat eriävät arvo- tai ideologiaalähtökohdat koskien samaa ongelmaa. Tavoitteisiin perustuvaksi konfliktiksi Rahim luokittelee puolestaan tilanteen, jossa kahden sosiaalisen entiteetin etuoikeutetut lopputulokset ovat keskenään yhteen sopimattomia (Rahim 2000, 21–23.)

Konfliktien tyypittelyssä Rahim esittää myös vastaparin realistiset ja epärealistiset konfliktit. Tässä realistinen konflikti viittaa osapuolien ristiriitoihin joiden sisältö on rationaalista, kun taas epärealistinen konflikti ilmenee osapuolten tarpeesta ilmaista

esim. vihamielisyyttä, virheitä tai välinpitämättömyyttä. Toinen konfliktityypittelyn vastapari ovat vakiintuneet ja vakiintumattomat konfliktit. Näistä vakiintuneet konfliktit merkitsevät ristiriitoja jotka johtuvat osapuolten tarkasta sitoutumisesta omaa tehtävää tai työnkuvaa koskeviin sääntöihin. Esimerkiksi vakiintuneesta konfliktista voidaan nostaa työntekijöiden ja johdon välinen ongelmatilanne. Vakiintumattomat konfliktit puolestaan käsittävät ristiriidat jotka eivät koske instituutioita tai työnkuvaa. Kolme viimeistä konfliktityyppiä rakentavat rangaistukseen perustuvat konfliktit, ansiottomat konfliktit ja vaihtuvat konfliktit. Rangaistukseen perustuva konflikti syntyy kun ristiriitaan osallistuvat pitkittävät konfliktia rangaistukseen vastapuolta. Ansiottomista konflikteista on taas kyse kun organisaation toimeksiannon syy on virheellinen ja johtaa konfliktin syntymiseen. Vaihtuvat konfliktit saavat vallan tilanteessa, jossa konfliktin osapuolet ohjaavat turhautumisensa tai vihamielisyytensä konfliktin ulkopuolisiin entiteetteihin tai kiistelevät toissijaisista ongelmista (Rahim 2000, 22, 23.)

Organisatoriset konfliktit ovat Rahimin mukaan luokiteltavissa organisaatioiden sisäisiksi tai kahden ja useamman organisaation välisiksi ristiriidoiksi. Organisaation sisäiset konfliktit voidaan luokitella perustuvan siellä oleviin tasoihin joita on neljä; Ensinnäkin henkilöstön sisäisestä konfliktista puhuttaessa organisaation jäsenen odotetaan suorittavan tietty tehtävä tai rooli joka ei vastaa hänen asiantuntemustaan, tavoitteitaan, kiinnostuksen kohteita tai arvoja. Toiseksi, henkilöstöjen välisellä konfliktilla tarkoitetaan tilannetta kun kaksi tai useampi organisaation jäsen samalta tai eri hierarkiatasolta tai yksiköstä joutuvat ristiriitaan keskenään. Esimerkkinä voidaan mainita esimiehen ja työntekijän välinen konflikti. Kolmanneksi, ryhmän sisäisen konfliktit syntyy kun ristiriita puhkeaa ryhmänjäsenten kesken tai ryhmään kuuluvien alaryhmien ja niiden jäsenten kesken koskien henkilöiden tehtäviä, tavoitteita tai menettelytapoja. Ryhmän sisäinen konflikti voi ilmetä myös kun ryhmän joidenkin jäsenten ja johtajan kesken syntyy ristiriitoja tai erimielisyyksiä. Ja neljänneksi, ryhmien välinen konflikti on kyseessä kun organisaation kahden tai useamman yksikön välillä syntyy ristiriita. Esimerkiksi ryhmien välisestä konfliktista on kyse silloin kun organisaation markkinointi- ja tuotanto-osaston välille syntyy ongelmatilanne (Rahim 2000, 23, 24.)

Myös Pehrman on tehnyt Öhrndahlia mukailevan jaottelun työyhteisöllisistä konfliktityypeistä. Poikelan mukaan Pehrmanin jaottelussa konfliktityypit ovat luokiteltavissa Tyso-tutkimuksen perusteella, jossa on tutkittu työyhteisössä ristiriitatilanteisiin johtaneita tekijöitä. Työyhteisökonfliktit voidaan hänen mukaansa jakaa vuorovaikutuksellisiin konflikteihin, jotka syntyvät verbaalisen ja nonverbaalisen vuorovaikutuksen kautta, henkilökohtaisista tekijöistä johtuviin konflikteihin, joita ovat mm. poissaolot ja sosiaaliset suhteet, tehtäväsuuntautuneista tekijöistä johtuviin konflikteihin kuten erimielisyyksiin työn jakamisesta ja työtavoista sekä kulttuurista johtuviin konflikteihin, jotka perustuvat mm. näkökulmaeroihin. Pehrman esittää myös viidennen konfliktiluokan, muut konflikteja aiheuttavat tekijät, joihin lukeutuvat mm. ailahtelevaisuus ja väärinymmärrykset. (Pehrman 2010, 140–142.)

3.4.2 Konfliktien suppean tyypittelyn muotoja

Guetzkow ja Gyr (1954) esittivät ensimmäisten organisaatiotutkijoiden joukossa puolestaan selkeän kahtiajaon työyhteisössä esiintyville ristiriidoille tunnustamalla affektiivisten ja aineellisten konfliktien olemassaolon niin omina tunnuspiirteinään kuin tyyppeinään. Myös Coser (1956) esitti hypoteesissaan kyseenomaisten konfliktityyppien kahtiajaon määrittelemällä aineelliset ristiriidat toisistaan eroavista spesifeistä tehtävien päämääristä johtuviksi ja affektiiviset konfliktit puolestaan ihmissuhteiden vuorovaikutuksessa ilmenevästä turhautumisesta johtuviksi. Työyhteisöllisiä konflikteja vertailevassa tutkimuksessaan myös Jehn (1997) määrittelee kahden valtaosaltaan organisaatioissa tutkitun työyhteisöllisen konfliktityypin muodostuvan sekä affektiivisista että aineellisista konflikteista. Jehn puoltaa aikaisempia aihepiirin käsitteen määrittelyä esittämällä affektiivisen konfliktin muodostumisen ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden vastakkainasettelun tuloksena kun aineellinen konflikti puolestaan saa alkunsa työyhteisön tehtävänjaosta sekä niissä esiintyvistä ristiriidoista. Myös monet muut työyhteisöllisiä konflikteja tutkineet yhteiskuntatieteilijät tekevät vastaavan kahtiajaon työyhteisöllisten konfliktityyppien välillä. Esimerkiksi Priem ja Price (1991) erottavat Jehnin mukaan tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit esittämällä, etteivät ihmisten väliset vuorovaikutusristiriidat juonnu tai ole johdettavissa suoraan työtehtäviin (Jehn, 1997, 2.)

Työyhteisöissä tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin suhtautuminen eroaa jo lähtökohtaisesti suuresti sosiaaliin konflikteihin verrattuna. Yleistyksenä voidaankin sanoa, että harvoin tehtäviin liittyvät ristiriidat koetaan samanarvoisiksi persoonaan kohdistuvien hyökkäyksien kanssa. Tehtäväsuuntautuneet konfliktit kumpuavat suoritettavan työn sisällöstä kun sosiaaliset konfliktit puolestaan ovat lähtöisin henkilökemioista ja toisen osapuolen elämän hankaloittamisesta. Näin ollen myöskään tehtäväsuuntautuneita konflikteja ei koeta vastaavan kaltaisina uhkina kuin sosiaalisia ristiriitoja. Työtehtäviin kohdistuva konfliktia voi kuvata lähinnä epämukavaksi tehtävien koordinoinniksi kun sosiaalinen yhteenotto voi aiheuttaa riitaa niin resursseista, statuksesta kuin kontrollistakin (Tidd, ym. 2004, 3.) Lisäksi sosiaalisten konfliktien voi sanoa ulottuvan sekä vaikuttavan usein työyhteisön henkilöstön ns. työminän ulkopuolelle, osapuolen henkilökohtaiseen elämään, hämärtäen työn maailman ja sosiaalisen maailman rajan. Sosiaalisen konfliktin uhka koetaan usein työyhteisöissä suhteessa tehtäväsuuntautuneeseen mittavammaksi ja myös kokonaisvaltaisemmin vaikuttavammaksi.

Jehnin tutkimuksessa tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien kahtiajako ilmenee selvästi ja tukee pääosiltaan aikaisempaa työyhteisöllisistä konflikteista muodostettua tutkimusta ja tyyppijakoa. Tutkimukseen haastateltu kohdejoukko kuvaa tehtäväsuuntautuneiden konfliktien sisältävän ristiriitoja itse työn tai projektien sisällöstä, kun taas sosiaaliset konfliktit koetaan muodostuvan keskinäisestä vihamielisyydestä työyhteisön jäsenten keskuudessa. Keskeiselle sijalle tutkimuksessa nousee huomio tehtäväsuuntautuneiden konfliktien pohjautumisesta mielipide-eroihin työn tavoitteiden tai päätösten suhteen kun sosiaaliset konfliktit puolestaan nähdään perustuvan henkilöstön keskinäisiin persoonallisuuseroihin ja niistä nouseviin ristiriitoihin. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen lisäksi Jehn käyttää myös havainnointia tiedonkeruumenetelmänä, joka osoittaa tutkimuksen kohdejoukon

erottavan tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit selkeästi toisistaan (Jehn 1997, 8.)

3.4.3 Työyhteisölliset konfliktityypit tutkimuksen rajauksen näkökulmasta

Edellä olevasta työyhteisöllisten konfliktityyppien läpileikkauksesta on havaittavissa, että konfliktit on kategorisoitavissa hyvinkin monisyisesti. Oleellista onkin keskittyä itse tutkimuksessa näistä esimiestoiminnan kannalta keskeisimpiin konfliktityyppeihin. Tutkija mukailee tutkimuksessa Öhrndahlin 2008 mukaista neljän konfliktin tyyppijakoa eli keskittyy tehtäväsuuntautuneisiin, sosiaalisiin, henkilökohtaisiin ja kulttuurillisiin konflikteihin. Huomioitavaa kuitenkin on, että yleisesti kaikkien konfliktityyppien kesken on tehtävissä selkeä jako näistä kahteen ensimmäiseen eli ns. affektiivisiin ja tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin. Näissä affektiiviset konfliktit pohjautuvat ihmisten erilaisuuteen ja keskinäisiin ristiriitoihin kun taas tehtäväsuuntautuneet konfliktit aiheutuvat erilaisista mielipiteistä ja käsityksistä liittyen itse työhön ja sen tekemiseen (Pehrman 2010, 139, 140). Useimmiten työyhteisölliset konfliktit alkavatkin tehtäväsuuntautuneista erimielisyyksistä ja ristiriidoista sekä henkilöityvät affektiivisiksi konflikteiksi edetessään. Tehtäväsuuntautuneiden konfliktien perustuessa myös itse työhön on se esimiestoiminnan vaikuttavuuden kannalta oleellinen konfliktityyppi. Sosiaalisten konfliktien perustuessa taas työyhteisön henkilökemioihin sekä henkilöstön keskuudessa vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin, on esimiehen esimerkillä ja toiminnalla keskeinen vaikutus niiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Edellä esitettyyn viitaten tutkija painottaa pääasiallisesti tutkimuksen aineiston keruussa konfliktityypeistä tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja. Vankkaan työyhteisöllisten konfliktien taustatutkimukseen nojaten, tutkija on päätenyt myös siihen, ettei kuitenkaan rajaa henkilökohtaisista syistä johtuvia tai kulttuurillisia konflikteja tutkimuksen viitekehyksen ulkopuolelle. Tätä valintaa tutkija perustelee konfliktien monisyiseen ilmiöön ja niiden tasapäistämisen mahdottomuuteen perustuen. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kuitenkin työyhteisön konfliktiprosesseja lähtökohtaisesti kahden ensimmäisen eli tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktityyppien kumuloitumislähtökohdista käsin.

3.5 NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖN KONFLIKTITYYPPIEN LUONTEESTA

3.5.1 Tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien luonne-erot

Jehnin laadullinen tutkimus työyhteisöllisistä konflikteista kuudessa työyhteisötiimissä osoitti organisaation sosiaalisten konfliktien olevan haitallisia työn suoritukseen sekä työtyytyväisyydelle. Tehtäväsuuntautuneiden konfliktien saralla vaikutus työsuorituksiin ja työtyytyväisyyteen riippuu sen sijaan kulloisenkin konfliktin asia- ja tilanneyhteydestä. Jehnin tutkimustulosten perusteella konfliktien emotionaalisuus vähentää tehokkuutta, ratkaisukeskeisyys sekä konfliktin

hyväksyttävyyys puolestaan lisäävät sitä ja tilanteen merkitys korostaa konfliktista aiheutuvia muita vaikutuksia. Työyhteisö joka hyväksyy tehtäväsuuntautuneet konfliktit osaksi työtä, mutta sijoittaa sosiaaliset konfliktit työnteon ulkopuolelle, osoittautui tutkimuksessa kaikkein tehokkaimmaksi (Jehn, 1997, 1.)

Edellä esitetystä vaihtoehtoisena näkemyksenä Jehn esittää, että tehtäväsuuntautunut konflikti työyhteisön johtotiimissä voi parantaa organisaation suoritusta ja edesauttaa sen kasvua silloin kun osalliset jakavat ymmärryksen parhaan ratkaisumahdollisuuden useasta variaatioista. Aikaisemman konfliktitutkimuksen mukaan kuitenkin myös yhteisistä päämääristä ja tavoitteista riippumatta työyhteisöt löytävät itsensä monesti konfliktitilanteiden keskeltä. Organisaatioiden konfliktitutkimus onkin pääosin keskittynyt työyhteisön ristiriitojen lopputulosten ja niiden tavoitteiden suhteen ratkaisun löytämiseen. Konflikti voi kuitenkin syntyä myös yhteisistä tavoitteista riippumatta, esimerkiksi työn välineistä johtuen (Jehn 1997, 2.)

Myös aihepiirin aikaisempi empiirinen tutkimus osoittaa sosiaalisten konfliktien negatiivisen assosiaation tuottavuudessa sekä työtyytyväisyydessä. Sosiaaliset konfliktit estävät varsinaisten työtehtävien hoitamisen sillä henkilöstön fokus keskittyy uhkien minimoimiseen, vallan kasvattamiseen ja koheesion rakentamiseen sen sijaan, että painopiste olisi itse tehtävässä työssä. Sosiaalinen konflikti voi muuttaa osallisensa helposti negatiiviseksi, epäileviksi sekä ärtyneiksi. Myös aihepiirin laajasta tutkimuksesta huolimatta tähän päivään mennessä ei ole kyetty esittämään sosiaalisten konfliktien suhteen positiivisia vaikutuksia niin suorituksen kuin työtyytyväisyydenkään suhteen (Jehn 1997, 2,3.)

Tehtäväsuuntautuneiden konfliktien on puolestaan todettu mahdollistavan päätöksenteon, tuottavuuden ja palautteenannon kehittymistä. Työyhteisöjen on koettu käyttävän jäsentensä potentiaalia sekä tietovarantoa tehokkaammin konfliktin ollessa tehtäväorientoitunut kuin sen ollessa sosiaalisiin syihin perustuva. Myös useat aihepiiristä toteutetut tutkimukset osoittavat, että tasoltaan kohtalaiset tehtäväsuuntautuneet konfliktit voivat olla rakentavia stimuloidessaan aihepiiristä käytävää keskustelua sekä uusia ideoita ja näin edesauttaa työyhteisöjä suoriutumaan paremmin. Konfliktin taso sekä tunnistettavuus toimivat tässä yhteydessä kuitenkin keskeisellä sijalla, sillä esimerkiksi vaativan tason tai määritelmältään haastava tehtäväsuuntautunut konflikti voi vaikeuttaa varsinaisen tehtävän loppuun saattamista (Jehn, 1997, 3.)

Edellä esitetty selkeä dikotomia siitä, että tehtäväsuuntautuneet konfliktit voivat oikein prosessoituina tuottaa hyötyä organisaatiolle, mutta sosiaaliset konfliktit nähdään työyhteisöä ainoastaan heikentävinä tapauksina, kaipaisi osakseen lisää reflektointia. Tutkijan mieleen nousee muistikuva esimerkiasetelma työyhteisöä repineestä sosiaalisesta konfliktista, jossa loppukädessä olikin kysymys kahden yksilön välisestä väärinymmärryksestä. Sinänsä itse konflikti ei lisännyt työyhteisön tuottavuutta, mutta sen ratkaisu ja oikeaoppinen käsittely paransi työyhteisön keskustelukulttuuria sekä opetti koko organisaatiota panostamaan jatkossa avoimen ja keskustelevan työotteen vahvistamiseen. Tässä yhteydessä tuottavuuden lisääminen ehkä voisi olla yhdistettävissä myös sosiaalisiin konflikteihin jos ne prosessoitaisiin kauaskantoisesti ja työyhteisön kehittämistä ajatellen. On kuitenkin huomattava, että tämän tutkimuksen yhteydessä konfliktien mahdollinen hyöty- tai

tuottavuusnäkökulma ei ole ensisijainen konfliktinhallinnan näkökulma. Tutkija kuitenkin tiedostaa myös tämän potentiaalin, mutta jo tutkimuksellisista rajauksista ei tule nostamaan sitä tämän tutkimuksen keskiöön.

3.5.2 Työyhteisön roolijaon merkitys ja arviointiprosessi konfliktien eskaloituessa

Kahn (1964) muodosti Tiddin ym. mukaan aikaisessa tutkimuksessaan roolien dynamiikasta ja organisationaalisesta stressistä ensimmäisenä määritelmän roolien epävarmuuden dynamiikasta. Kahn esitti tuolloin, että spesifioitunut tieto edellyttää aina asianmukaisen roolisuorituksen, jotta henkilö kykenee täyttämään ne rooliodotukset jotka on hänelle asetettu roolisarjan muiden jäsenten toimesta. Henkilön on siis tiedettävä, minkälaiset odotukset hänelle on asetettu ja kuinka hän kykenee nuo odotukset täyttämään. Toisin sanoen, henkilö tarvitsee tiedon kuinka saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Rooliepävarmuus määrittyykin edellä esitetyn puuttumisesta. Yksilön kokema rooliepävarmuus rakentuu juuri häntä koskevan täsmällisen tiedon puutteesta sekä siitä mitkä hänen tehtävänsä ovat ja kuinka hänen odotetaan ne suorittavan. Tidd ym. esittävät Jacksonin ja Schulen (1985) hypoteesin, jonka mukaan annetun palautteen ja tehtävien määrittelyn puute korreloivat vahvimmin rooliepävarmuuden asteen kanssa. Mielenkiintoista on, että aihepiirin tutkimuksen mukaan työyhteisön tehtäväsuuntautuneet konfliktit ovat hyödynnettävissä työsuorituksissa parhaiten juuri vastaavassa tilanteissa kuin missä rooliepäselvyys myös selvimmin ilmenee. Shwenk (1990) esittääkin Tiddin ym. mukaan, että tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ratkaisumallit ovat hyödynnettävissä parhaiten työympäristöissä jotka ovat dynaamisia ja epärationaalisia. Myös Jehn (1995) esittää tehtäväsuuntautuneiden konfliktien johtavan tehokkaampaan työsuoritukseen silloin, kun suoritettavat tehtävät eivät ole rutiininomaisia (Tidd, ym. 2004, 3, 4.)

Aihepiirin tutkimuksen parissa tehdyt havainnot auttavat lisäksi ymmärtämään miksi yksilöt reagoivat positiivisemmin tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin rooliepäselvyyksien yhteydessä. Thomas ja Poundy (1977) esittävät Tiddin ym. mukaan, että käynnissä olevan konfliktiprosessin aikana jokaisen yksilön tarkoitusperät ovat käyttäytymisen takana tärkeässä välittäjän roolissa. Tämä ns. verbaalinen strategia edesauttaakin henkilöä minimoimaan ahdingosta ilmeisen ankaruuden ja vakuuttamaan yleisön, että vääränlainen käyttäytyminen ei kuvasta itse asiassa tekijän oikeaa luonnetta. Sen perusfunktiona on tuottaa vaihtoehtoinen selitys negatiiviselle toiminnalle tai siirtää vastuuta pois itse konfliktin polttopisteestä. Näin henkilö saa esitettyä tekonsa edullisemmassa valossa ja lievennettyä omia negatiivisia kommenttejaan. Lisäksi työyhteisössä esiintyvä varmuuden puute tai työympäristön rakenne joka koetaan rooliepäselvyytenä, voi viestittää muille, että tehtäväsuuntautunut konflikti ei juonnu yksilöiden itseriittoisista motiiveista vaan sen lähtökohtana on aito yritys vastata työyhteisössä esitettyihin tehtävätarpeisiin (Tidd, ym. 2004, 4.)

Jos työyhteisössä vallitsee varsinainen tiedon puute tai tilanne jossa tieto ei ole osallisten saatavilla, voi tilanne johtaa helposti muiden osapuolien toimien

väistämiseen. Tehtäviä lieventävien tekijöiden ollessa esillä yksilö puolestaan kiinnittää huomiota yleensä muiden osallisten käyttäytymiseen ja yksilön ominaisuuksiin tai piirteisiin mieluummin kuin varsinaisiin tilannekohtaisiin tekijöihin. Tällainen yhdelle osapuolelle kohdistettu puolueellisuus joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti herättää usein reaktioita myös muissa osallisissa ja vahvistaa alkuperäisen johtopäätöksen vahvistumiseen, johtaen konfliktin eskalaloitumiseen. Tidd ym. esittävätkin tutkimuksessaan, että rooliepäselvyys lisää tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välisen suhteen negatiivisuutta (Tidd, ym. 2004, 4.)

3.6 TYÖYHTEISÖN SISÄISTEN KONFLIKTIEN ULOTTUVUUDET

3.6.1 Negatiivinen emotionaalisuus

Mukaillen Jehnin konfliktityyppien tutkimusta työyhteisöissä, sisältävät esiintyvät konfliktit neljä keskeistä eri ulottuvuutta. Näistä ensimmäisenä ja voimakkaana on vaikuttamassa negatiivinen emotionaalisuus. Tämä ulottuvuus kuvastaa sitä konfliktissa esiintyvää negatiivista vaikutusta, joka on näytteillä henkilöstön tunteissa ja tavassa käyttäytyä. Aikaisempi konfliktitutkimus osoittaa, että kysymyksessä voi olla hyvinkin laaja kirjo erilaisia negatiivisia tunnetiloja. Mm. Russel ja Fehr (1994) esittävät Jehnin mukaan, että konflikteissa vaikuttavat tunteet sisältävät vihaa mikä sisältää raivoa, ärtymystä sekä kaikkia muita vihan alaluokkia. Jehnin tutkimusdata täydentää konflikteissa esiintyvien negatiivisten tunteiden listaa mm. turhautumisen, huolen, epämurkuvuuden, jännityksen, kaunan, harmin, soimauksen, halveksunnan ja katumuksen tunteilla, joiden hän viittaa esiintyvän yleisesti konfliktiepisodeiden aikana myös itse konfliktityypistä riippumatta. Yleisesti negatiiviset tunteet on helppo linkittää sosiaalisiin konflikteihin. Kuitenkin myös tehtäväsuuntautuneet konfliktit sisältävät vastaavasti negatiivisia tunnetiloja, mutta tosin ilman ihmissuhdetasolle ulottuvaa vihamielisyyden aspektia (Jehn 1997, 9, 10.)

3.6.2 Merkitys

Jehn nimittää toisen konfliktin ulottuvuuden merkitykseksi, millä hän tarkoittaa ilmenevän konfliktin laajuutta ja kestoja sekä sen merkitysarvoa itse työyhteisölle. Konfliktin osalliset arvioivat ristiriidan merkitystä sekä sitä vaikuttaako se heidän työnsä kannalta tärkeään asiakokonaisuuteen. Tutkimusdatan perusteella konfliktin merkitys määrittyy työyhteisössä siis sen kautta mitkä ovat sen odotettavissa olevat seuraukset. Relevanttia on myös huomata, että tärkeintä ei ole se, ovatko itse konfliktin seuraukset organisaatiossa rakentavia vai tuhoisia vaan se onko niiden merkitys työyhteisölle pieni vai suuri. Jos kyseessä oleva ristiriita merkitsi tutkimusdatassa paljon työyhteisölle, koettiin konfliktin ratkaisu vitaliseksi ja menestyksen ehdottamaksi edellytykseksi, kun puolestaan työyhteisölle merkityksetön ristiriita voitiin unohtaa tai korjata vähäisin panoksin (Jehn 1997, 10.)

3.6.3 Hyväksyttävyyys

Hyväksyttävyyden ulottuvuus viittaa puolestaan työyhteisön sille antamiin yhteisiin normeihin konfliktista ja sen suhteen käytävästä vuorovaikutuksesta. Yhteisön normit ohjaavat standardoidusti sen jäsenten käyttäytymistä. Jehn havaitsi tutkimuksessaan, että niissä työyhteisöissä joissa normit hyväksyivät konfliktit osana normaalia työelämää, keskusteltiin ristiriidoista avoimesti sekä uskallettiin näyttää myös avoimesti tunteita. Ne työyhteisöt puolestaan joissa konfliktit eivät olleet normien mukaan hyväksyttävissä, jäsenet yrittivät pidättäytyä käyttäytymästä ristiriitoja provosoivalla tai synnyttävällä tavalla. Tutkimusdata osoittaa lisäksi, että hyväksyttävyyden normit eivät ole välttämättä sovellettavissa identtisesti työyhteisön kaikissa konfliktityypeissä, vaan hyväksyttävyyden taso on erityinen ja spesifi riippuen kulloisestakin konfliktityypistä. (Jehn 1997, 10, 11.)

3.6.4 Ratkaisupotentiaali

Ratkaisupotentiaalilla Jehn viittaa konfliktin ratkaisemisen mahdollisuuteen sekä sen todennäköisyysasteeseen työyhteisön näkökulmasta. Yleensä konfliktitutkimuksessa on keskitytty aktuaaliseen ristiriidan ratkaisun mahdollisuuteen sekä sen keinoihin. Tässä yhteydessä konfliktin ulottuvuus keskittyy varsinaisen ratkaisuasteen sijasta siihen kuinka työyhteisö uskoo konfliktin olevan ratkaistavissa eli koettuun potentiaaliin ratkaisun mahdollisuuksista. Niin matalan emotionaalisuuden kuin matalan merkityksen konfliktit koetaan tutkimusdatan mukaan helposti ratkaistavissa oleviksi. Sen sijaan korkean emotionaalisuuden ja korkean merkityksen omaavat konfliktit koetaan vaikeiksi ratkaista, riippumatta kulloinkin kyseessä olevasta konfliktityypistä. Konfliktin ratkaisupotentiaalin astetta määrittää myös pitkälti sen jäsenten ominaisuudet, työyhteisön rakenne ja konfliktin muut ulottuvuudet (Jehn 1997, 11.)

3.6.5 Työyhteisön konfliktien ja suorituskyvyn yhteydestä eri ulottuvuuksissa

Työyhteisössä kyseessä oleva konfliktityyppi sekä sen ulottuvuus vaikuttaa vahvasti työyhteisössä toteutettuun työsuoritukseen. Jehnin tutkimuksen mukaan esimerkiksi korkea emotionaalisuus johtaa henkilöstön kadottamaan työtehtävien fokuksen ja saa aikaan negatiivisen vaikutuksen kuten siirtymisen syyttelyyn ja puolustusasemaan. Kaiken kaikkiaan konfliktityypistä riippumatta tunteiden ilmaisumäärän suuruus merkitsee kasvavaa korrelaatiota suorituskyvyn heikkenemisen kanssa. Myös ongelmanratkaisu- ja käyttäytymistutkimuksen parissa suoritettut tutkimukset ovat osoittaneet samankaltaisia tuloksia siitä, että tunteiden ilmaisun intensiteetin korkea taso heikentää työyhteisön suorituskyvyn kognitiivista tehokkuutta sekä niiden käsittelykykyä (Jehn 1997, 14.)

Tutkimuksessa edellä esitetty konfliktiin liittyvä hyväksyttävyyden ja sen normiston käsitteet vaikuttavat myös keskeisesti työyhteisön suorituskyykyyn. Tosin kulloisetkin vaikutukset ovat riippuvaisia niihin linkittyvästä konfliktityypistä. Aikaisemmat aihealueen tutkimukset ovat tehneet selkeän eron työyhteisön normien ja konfliktityyppien välillä. Tästä poiketen Jehnin tutkimuksen havainnointi kuitenkin osoittaa, että hyväksyttävyyden normisto varioi työyhteisön sisällä kulloisestakin konfliktityypistä riippuen. Tutkimus osoittaa myös konfliktin koetun korkean ratkaisupotentiaalin omaavan yleisesti positiivisen vaikutuksen suorituskyykyyn ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen havainnoinnit ja haastatteluaineiston keskinäinen vertailu vahvistavat tässä yhteydessä lisäksi korkean ratkaisupotentiaalin omaavien konfliktien päätyvän usein ratkaistuksi. Konfliktin ratkaisu koetaan työyhteisössä myös motivoivammaksi silloin kun siihen tarkoitettuja työkaluja on saatavilla kuin puolestaan silloin kun työkaluja konfliktin ratkaisemiseksi ei työyhteisössä tunneta (Jehn 1997, 14, 15.)

Jehnin tutkimuksessa konfliktien koettu merkitys osoittaa korostavan suorituskyykyyn vaikutusta sekä negatiivisessa että positiivisessa yhteydessä. Työyhteisön konfliktin merkityksellä on esimerkiksi suurempi positiivinen vaikutus suorituskyykyyn silloin kun konflikti on tehtäväsuuntautunut ja suurempi negatiivinen vaikutus silloin kun kyseessä on sosiaalinen konflikti. Lisäksi merkityksellisiksi koettujen tehtäväsuuntautuneiden konfliktien koetaan lisäävän suorituskyykyä enemmän kuin vähemmän tärkeiden tehtäväristiriitojen. Sosiaalisten konfliktien koetaan omaavan puolestaan suuri merkitys riippumatta varsinaisesti konfliktin koosta vaan lähinnä sille annetusta vaikutusarvosta työyhteisössä. Jehnin tutkimuksen mukaan kuitenkin jotkin konfliktien ulottuvuudet ns. kovarioivat. Sosiaalisissa konflikteissa esimerkiksi hyvin emotionaaliset ristiriidat koetaan ratkaisupotentiaaaliltaan yhtä vaikeasti ratkaistaviksi kuin matalan emotionaalisuuden omaavat konfliktit. Merkitykselliset konfliktit sisältävät myös usein enemmän negatiivisia tunteita niiden eskaloituessa ja paine saavuttaa tyydyttävä ratkaisu niissä näin ollen kasvaa. Merkityksen ja saavutetun ratkaisun välinen kovariaatio riippuu aina kyseessä olevasta konfliktityypistä. Tärkeät tehtäväsuuntautuneet konfliktit koetaan usein ratkaistavissa oleviksi kun taas tärkeät sosiaaliset konfliktit koetaan vaikeammin ratkaistaviksi. Voidaan siis todeta, että johdonmukaista kaavaa ei ole laadittavissa hyväksyttävyyden normien ja muiden konfliktien ulottuvuuksien välille, sillä konfliktien avoimet normit eivät linkity negatiiviseen emotionaalisuuteen, ratkaisupotentiaaliin tai konfliktin merkityksen asteeseen (Jehn 1997, 15.)

Konfliktityypistä riippumatta konfliktin ulottuvuudet ja erityisesti ratkaisupotentiaalin käsite sekä siihen yhdistettävissä olevat monisyiset mahdollisuudet herättävät tutkijan mielenkiinnon. Relevanttia olisikin tutkia lisää työyhteisöllisiä konflikteja esimerkiksi vastapareittain organisaatioissa joissa kulttuuri on äärimmäisen ratkaisukeskeinen ja avoin tai puolestaan aivan päinvastaisessa tilanteessa. Kuinka esimerkiksi koettaisiin sosiaalisten ja tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ratkaisupotentiaali työyhteisössä jossa sosiaaliset konfliktit olisivat merkitykseltään lähtökohtaisesti samalla viivalla tehtäväsuuntautuneiden konfliktien kanssa? Määrittäisikö konfliktin ratkaisupotentiaalia tällöin konfliktista aiheutuva emotionaalisuuden aste, työyhteisön asettama hyväksyttävyyden normisto vain jokin aivan muu tekijä ja mikä?

3.7 NÄKÖKULMIA TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TRANSFORMOITUMISEEN

3.7.1 Tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välisestä linkityksestä

Sekä tehtäväsuuntautuneille että sosiaalisille konflikteille on identifioitunut aihepiirin tutkimusten kautta omat spesifit tunnuspiirteensä. Kuitenkin näiden kahden konfliktityypin keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittu verrattain vähän. Riippumatta konfliktityypistä, kantaa se mukanaan aina jonkin asteista viestiä, jonka perusteella ihmisten välinen vuorovaikutus muotoutuu. Voidaankin sanoa, että se kuinka informaatio etenee ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, vaikuttaa pitkälti konfliktiprosessin lopputulokseen. Näin ollen tehtäväsuuntautunut konflikti voi edetessään muovautua sosiaaliseksi konfliktiksi. Esimerkiksi jos työyhteisön tehtävänjako koetaan epäoikeudenmukaiseksi voi ristiriitainen ilmapiiri henkilöstön keskuudessa eskaloitua sekä ristiriidat transformoitua persoonalliselle tasolle. Ihmisten on myös haastavaa antaa ja vastaanottaa kritiikkiä sekä usein tehtäviin linkittyvä kritiikki koetaan vastaantavan osapuolen toimesta persoonallisena hyökkäyksenä (Jehn 1997, 3.)

Tiddin, ym. mukaan työyhteisöllisten konfliktien sekä haittojen että hyötyjen keskinäinen vertailu kahden edellä mainitun konfliktityypin välillä ei ole uusi ilmiö. 2000 – luvun aikana aihealueen tutkimus on keskittynyt tunnistamaan molempien tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien ominaispiirteitä sekä tekemään erottelua näiden kahden konfliktityypin välille. Yleisesti konfliktintutkimuksen piirissä on myös perustellusti esitetty selkeä kahtia jaottelu siitä kuinka työyhteisöjen sosiaalisten konfliktien vaikutukset ovat pääsääntöisesti negatiivisia ja tehtäväsuuntautuneet konfliktit voivat puolestaan tuottaa hyötyä työsuorituksiin niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Tidd ym. esittävät Jehniä (1997) mukaillen, että tehtäväsuuntautuneiden konfliktien haittapuolina on osoitettu olevan sen emotionaalisuus ja siitä aiheutuvat negatiiviset vaikutukset. Huolimatta siis konfliktin tehtäväfokuksen asteesta, koetaan myös se usein kuitenkin emotionaalisuuden eri asteiden kautta. Tällöin tehtäväsuuntautuneella konfliktilla on pysyvä yhteys myös sen sosiaaliseen variaatioon. Tiddin, ym. mukaan Simon ja Peterson (2000) löysivät 11 tutkimuksessaan sekä De Dreu ja Weingart (2003) 30 tutkimuksessaan tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot näiden kahden konfliktityypin rakenteiden välillä. Myös aihealueen muu tieteellinen tutkimus tukee kyseistä evidenssiä siitä, että konfliktityyppien välinen korrelaatio todistaa tehtäväsuuntautuneiden konfliktien transformaation mahdollisuuden sosiaaliselle tasolle (Tidd, ym. 2004, 1, 2.)

Kuitenkin tehtäväsuuntautuneista konflikteista on verrattain vähän tutkittu niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat konfliktityypin muuntautumisen tasoon tai voisivat vähentää tehtäväsuuntautuneen konfliktin transformoitumista sosiaaliseksi konfliktiksi. Tähän poikkeuksena Simon ja Peterson (2000) esittävät Tidd, ym. mukaan, että työyhteisössä ihmisten välinen luottamuksen rooli toimii keskeisenä tekijänä näiden kahden konfliktityypin välisen transformaation taustalla. He esittivät, että ihmiset jotka omaavat työyhteisössä korkean luottamuksen tason, muodostavat

vähemmän negatiivisia attribuutioita käynnissä olevista konflikteista ja osaavat näin käsitellä sen rakentavasti. Kun siis ihmisten keskinäinen luottamus työyhteisössä kasvaa, niin myös tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välinen suhde heikkenee. On kuitenkin huomattava, että luottamus ei ole ainoa konfliktityyppien transformaatioon vaikuttava tekijä, vaan myös työn konteksti itsessään voi vaikuttaa konfliktin muuntautumisen dynamiikkaan (Tidd ym. 2004, 2.)

Tidd, ym. laajentavat aikaisempaa konfliktityyppien transformaation dynamiikan tutkimusta esittämällä työympäristön ja siihen sisältyvien rooliepäselvyyksien vaikuttavan keskeisesti tehtäväsuuntautuneiden konfliktien transformoitumiseen sosiaaliselle tasolle. Erityisesti työyhteisöissä koetuista voimakkaista rooliepäselvyyksistä johtuen työyhteisön tehtäväsuuntautuneiden konfliktien kasvualusta laajenee ja niiden transformaatio sosiaaliselle tasolle mahdollistuu kun paine haastavan työn suorittamiseen lisääntyy. Kun työyhteisössä vallitsee selkeät roolit ja näiden tuottamilta epäselvyyksiltä vältytään, on myös epätodennäköisempää, että työn suorittamiseen liittyvät paineet tai ristiriidat eskaloituisivat ja muuntautuisivat tehtäväfokusoituneista sosiaalisiksi konflikteiksi (Tidd, ym. 2004, 2,3.)

3.7.2 Tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit uhkakuvina

Työyhteisöissä tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin suhtautuminen eroaa jo lähtökohtaisesti suuresti sosiaaliin konflikteihin verrattuna. Yleistyksenä voidaan sanoa, että harvoin tehtäviin liittyvät ristiriidat koetaan samanarvoisiksi persoonaan kohdistuvien hyökkäyksien kanssa. Tehtäväsuuntautuneet konfliktit kumpuavat suoritettavan työn sisällöstä kun sosiaaliset konfliktit puolestaan ovat lähtöisin henkilökemioista ja toisen osapuolen elämän hankaloittamisesta. Näin ollen myöskään tehtäväsuuntautuneita konflikteja ei koeta vastaavan kaltaisina uhkina kuin sosiaalisia ristiriitoja. Työtehtäviin kohdistuva konfliktia voi kuvata lähinnä epämukavaksi tehtävien koordinoinniksi kun sosiaalinen yhteenotto voi aiheuttaa riitaa niin resursseista, statuksesta kuin kontrollistakin (Tidd, ym. 2004, 3.) Lisäksi sosiaalisten konfliktien voi sanoa ulottuvan sekä vaikuttavan usein työyhteisön henkilöstön ns. työminän ulkopuolelle, osapuolen henkilökohtaiseen elämään, hämärtäen työn maailman ja sosiaalisen maailman rajan. Sosiaalisen konfliktin uhka koetaan usein työyhteisöissä suhteessa tehtäväsuuntautuneeseen mittavammaksi ja myös kokonaisvaltaisemmin vaikuttavammaksi.

3.7.3 Roolijaon merkitys ja arviointiprosessi konfliktien eskaloituessa

Kahn (1964) muodosti Tiddin ym. mukaan aikaisessa tutkimuksessaan roolien dynamiikasta ja organisaationaalista stressistä ensimmäisenä määritelmän roolien epävarmuuden dynamiikasta. Kahn esitti tuolloin, että spesifioitunut tieto edellyttää aina asianmukaisen roolisuorituksen, jotta henkilö kykenee täyttämään ne rooliodotukset jotka on hänelle asetettu roolisarjan muiden jäsenten toimesta. Henkilön on siis tiedettävä, minkälaiset odotukset hänelle on asetettu ja kuinka hän

kykenee nuo odotukset täyttämään. Toisin sanoen, henkilö tarvitsee tiedon kuinka saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Rooliepävarmuus määrittyykin edellä esitetyn puuttumisesta. Yksilön kokema rooliepävarmuus rakentuu juuri häntä koskevan täsmällisen tiedon puutteesta sekä siitä mitkä hänen tehtävänsä ovat ja kuinka hänen odotetaan ne suorittavan. Tidd ym. esittävät Jacksonin ja Schulen (1985) hypoteesin, jonka mukaan annetun palautteen ja tehtävien määrittelyn puute korreloivat vahvimmin rooliepävarmuuden asteen kanssa. Mielenkiintoista on, että aihepiirin tutkimuksen mukaan työyhteisön tehtäväsuuntautuneet konfliktit ovat hyödynnettävissä työsuorituksissa parhaiten juuri vastaavassa tilanteissa kuin missä rooliepäselvyys myös selvimmin ilmenee. Shwenk (1990) esittääkin Tiddin ym. mukaan, että tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ratkaisumallit ovat hyödynnettävissä parhaiten työympäristöissä jotka ovat dynaamisia ja epärationaalisia. Myös Jehn (1995) esittää tehtäväsuuntautuneiden konfliktien johtavan tehokkaampaan työsuoritukseen silloin, kun suoritettavat tehtävät eivät ole rutiininomaisia (Tidd, ym. 2004, 3, 4.)

Aihepiirin tutkimuksen parissa tehdyt havainnot auttavat lisäksi ymmärtämään miksi yksilöt reagoivat positiivisemmin tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin rooliepäselvyyksien yhteydessä. Thomas ja Poundy (1977) esittävät Tiddin ym. mukaan, että käynnissä olevan konfliktiprosessin aikana jokaisen yksilön tarkoitusperät ovat käyttäytymisen takana tärkeässä välittäjän roolissa. Tämä ns. verbaalinen strategia edesauttaakin henkilöä minimoimaan ahdingosta ilmeisen ankaruuden ja vakuuttamaan yleisön, että vääränlainen käyttäytyminen ei kuvasta itse asiassa tekijän oikeaa luonnetta. Sen perusfunktiona on tuottaa vaihtoehtoinen selitys negatiiviselle toiminnalle tai siirtää vastuuta pois itse konfliktin polttopisteestä. Näin henkilö saa esitettyä tekonsa edullisemmassa valossa ja lievennettyä omia negatiivisia kommenttejaan. Lisäksi työyhteisössä esiintyvä varmuuden puute tai työympäristön rakenne joka koetaan rooliepäselvyytenä, voi viestittää muille, että tehtäväsuuntautunut konflikti ei juonnu yksilöiden itseriittoisista motiiveista vaan sen lähtökohtana on aito yritys vastata työyhteisössä esitettyihin tehtävätarpeisiin (Tidd, ym. 2004, 4.)

Jos työyhteisössä vallitsee varsinainen tiedon puute tai tilanne jossa tieto ei ole osallisten saatavilla, voi tilanne johtaa helposti muiden osapuolien toimien väistämiseen. Tehtäviä lieventävien tekijöiden ollessa esillä yksilö puolestaan kiinnittää huomiota yleensä muiden osallisten käyttäytymiseen ja yksilön ominaisuuksiin tai piirteisiin mieluummin kuin varsinaisiin tilannekohtaisiin tekijöihin. Tällainen yhdelle osapuolelle kohdistettu puolueellisuus joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti herättää usein reaktioita myös muissa osallisissa ja vahvistaa alkuperäisen johtopäätöksen vahvistumiseen, johtaen konfliktin eskaloitumiseen. Tidd ym. esittävätkin tutkimuksessaan, että rooliepäselvyys lisää tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välisen suhteen negatiivisuutta (Tidd, ym. 2004, 4.)

3.7.4 Luottamuksen ja riskin merkitys konfliktien muodostumisessa

Tidd ym. (2004) keskittyivät tutkimuksessaan tarkastelemaan kuinka työyhteisössä tietoa johdetaan itse työstä sekä kuinka rooliepäselvyys voi viitoittaa yksilöitä tehtäväsuuntautuneiden konfliktien pariin. Tiddin ym. mukaan Simon ja Peterson (2000) keskittyivät lähestymistapaan jossa henkilöstön välinen luottamuksen rooli toimi linkkinä tehtäväsuuntautuneen ja sosiaalisen konfliktin välillä. He esittivät, että jos työyhteisön yksilöt luottavat toisiinsa, myös keskinäiset ristiriidat ovat herkemmin hyväksyttävissä ja tehtäväsuuntautuneet konfliktit ovat epätodennäköisemmin väärinymmärrettävissä. Näin myös ihmisten käyttäytymistä ohjaavien piiloagendojen tai henkilökohtaiset hyökkäysten ei koeta olevan tehtäväsuuntautuneiden konfliktien taustavaikuttajina. Jos henkilöstön välinen luottamus puolestaan rakoilee, on todennäköisempää että muiden epäselvästä käyttäytymisestä johdetaan herkemmin negatiivisia ilmentymiä ja konflikti eskaloituu herkemmin sosiaaliselle tasolle. Tidd ym. esittävätkin, että työyhteisössä luottamuksen kasvaessa myös tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välinen suhde heikentyy. Heidän hypoteesissaan myös työyhteisössä esiintyvä rooliepäselvyys lieventää tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välistä suhdetta silloin kun henkilöstön välinen luottamus on korkea (Tidd ym. 2004, 5, 6.)

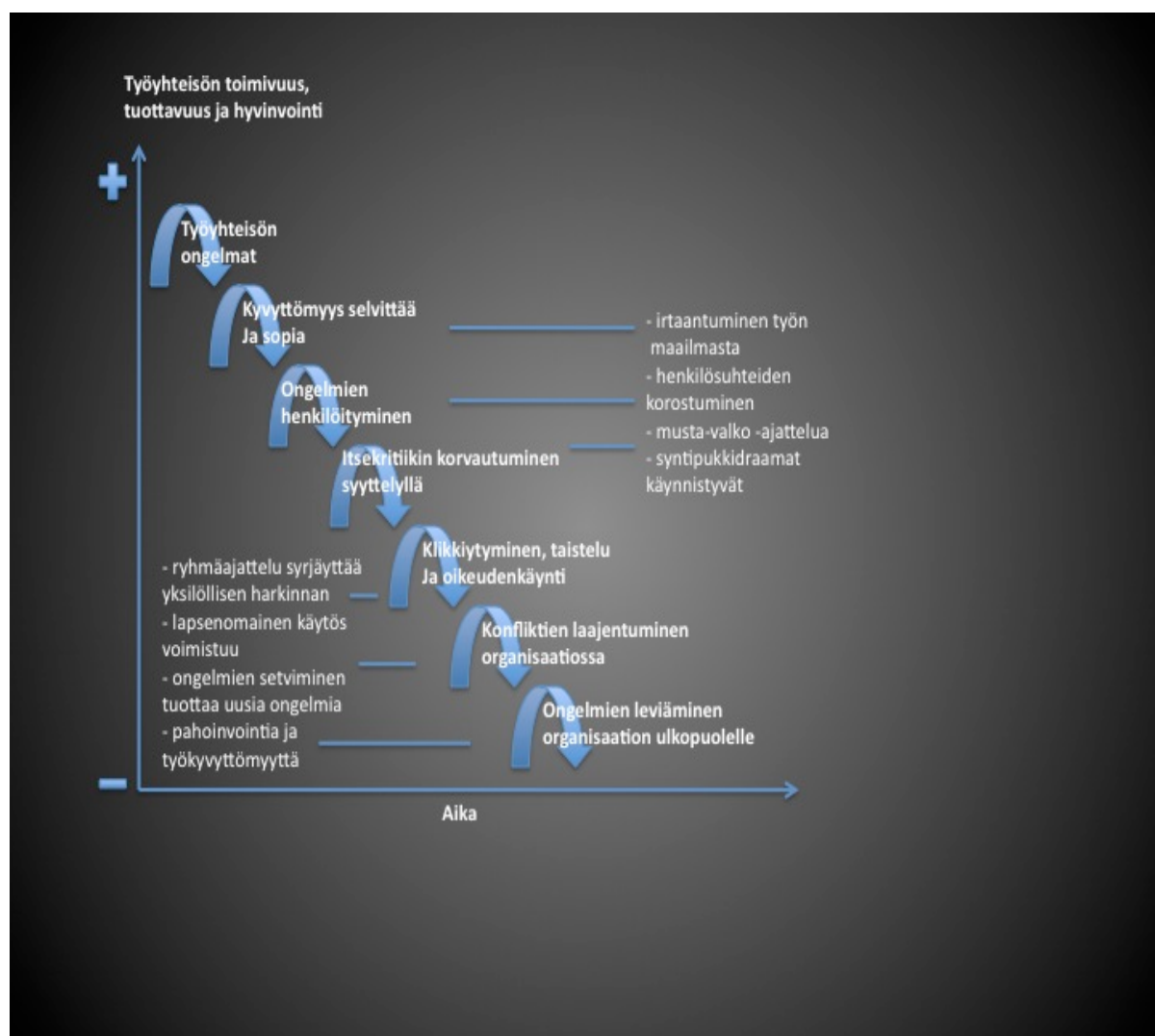
3.7.5 Konfliktiprosessin muotoutuminen ja eteneminen

Lacey kuvaa konfliktiprosessin muodostumista käsitteellisten tasojen kautta. Prosessin ensimmäinen taso muodostuu henkilöiden välisen vaivaantuneisuuden tunteesta, josta konfliktit usein saavat alkunsa. Prosessin seuraavan vaiheen muodostaa yhteenotto, eli henkilöiden kesken syntynyt välikohtaus. Prosessin kolmas vaihe, väärinymmärrys syntyy kun edellinen vaihe jää selvittämättä. Tästä seuraa osapuolten keskinäinen jännittyneisyys ja hermostuneisuus. Selvittämättömänä edellinen johtaa auttamattomasti osapuolten väliseen konfliktiin, jota Lacey nimittää tilanteen räjähtämistä kriisiksi. Kehitys vaivaantuneisuuden tunteesta kriisiin voi kestää päivistä vuosiin, mutta huomioitavaa kuitenkin on, että ilman tilanteen käsittelyä se ajan myötä pahentuu ja lopulta purkautuu konfliktina. Lacey vertaa konfliktiprosessin dynamiikkaa lumipalloehtä; Kun lumipallo kierii lumipeitteistä mäkeä alas se kerää vauhtia, kasvaa ja muuttuu edetessään yhä hallitsemattommaksi (Lacey 2000, 17–19.)

Järvinen taas nimittää työyhteisön konfliktiprosessia sen ongelmakierteeksi. Tällainen kierre pääsee syntymään työyhteisössä, kun siellä vallitseviin sisäisiin ongelmiin ja epäkohtiin ei puututa ajoissa. Ongelmakierre lähtee liikkeelle kun työhön liittyvät vaikeudet sivuutetaan tai jätetään huomiotta. Ongelmien kasaantumisen seurauksena työyhteisö ryhtyy ongelmien selvittämisen ja purkamisen sijasta syyllistämään muita henkilöitä, eli se yksinkertaistaa ja siirtää omaa vastuutaan toisaalle. Näin työyhteisön keskuuteen alkaa syntyä vahvoja vastakkainasetteluja ja ongelmat pääsevät henkilöitymään (Järvinen 2009, 74, 75.)

Työyhteisön ongelmakierteen seuraava vaihe muodostuu kun ongelmien henkilöitymisen seurauksena työsuhteet korvautuvat henkilösuhteilla, sekä työn

maailma sivuuttuu pois ihmissuhdekonfliktien tieltä. Työyhteisössä syntyy klikkiytymisvaihe, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen tulee valita puolensa ns. taistelevista leireistä, sillä puolueeton suhtautuminen koetaan lähinnä petturuutena. Ryhmäajattelu korvaa yksilöllisen ajattelun, ja näin ollen työyhteisön kehitys katkeaa sekä taantuu lähes lapsenomaisten reaktioiden tasolle. Klikkiytymisvaihe johtaa konfliktien laajentumiseen organisaation muille tasoille joka tarkoittaa, että apua työyhteisön aaltoileviin ongelmiin etsitään ulkopuolisilta. Työyhteisön konfliktiprosessin edelleen laajetessa alkavat ongelmat heijastua myös organisaation ulkopuolelle. Mm. yhteistyökumppanit tulevat tietoisiksi organisaation sisäisistä ongelmista ja näin ollen konflikti ei ole enää organisaation johdon hallinnassa (Järvinen 2009, 76, 77.) Kuviossa 5. on havainnollistettu työyhteisön laajenevaa ongelmakierrettä sekä siitä syntyviä seurauksia.



Kuvio 5. Laajeneva ongelmakierre ja sen seuraukset (Järvinen 2009, 75)

3.8 TYÖYHTEISÖN PÄIVITETTY KONFLIKTIMALLI

3.8.1 Konfliktien luonteen ja ulottuvuuden tasot

Jehnin (1997) tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan haastatteluiden ja havainnoinnin keinoin työyhteisössä esiintyviä tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja sekä niiden painopisteitä ja merkityksiä sen jäsenille. Molemmat konfliktityypit koettiin toisistaan erillisinä ja erotettavissa olevina. Sosiaaliset konfliktit fokusoituivat kohdejoukon välisiin ihmissuhteisiin ja tehtäväsuuntautuneet konfliktit keskittyivät puolestaan työn sisältöön sekä sen tavoitteisiin. Tutkimuksessa identifioitiin myös työyhteisöillisille konflikteille neljä keskeistä ulottuvuutta, joiden nähtiin hillitsevän ristiriitojen vaikutusta työyhteisön suorituksiin. Konfliktien ulottuvuuksista negatiivinen emotionaalisuus korreloi heikon työsuorituksen ja työtyytyväisyyden kanssa. Hyväksyttävyyden normit puolestaan lisäsivät yhteisön työsuoritusta ja jäsenten työtyytyväisyyttä mitattaessa sekä positiivista vaikutusta rakentavissa konflikteissa että negatiivista vaikutusta tuhoisissa konflikteissa. Konfliktien ratkaisupotentiaalin asteella puolestaan oli positiivinen vaikutus rakennetekijöihin kuten työsuorituksiin ja työtyytyväisyyteen. Korkean ratkaisupotentiaalin lisäksi myös konfliktien koetun merkityksen nähtiin vähentävän konflikteista aiheutuvia muita negatiivisia vaikutuksia (Jehn 1997 15, 16.)

Jehnin (1997) tutkimus osoitti tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ja suorituskyvyn välillä vallitsevan suhteen olevan kaareva. Esimerkiksi matalan tason tehtäväsuuntautuneet konfliktit estävät suorituskkyä, keskinkertaiset konfliktin tasot parantavat suorituskkyä ja korkeat konfliktin tasot taas vähentävät sitä. Emotionaalisuuden ja ratkaisupotentiaalin ulottuvuudet edesauttoivat ymmärtämään edellä mainitun vaikutusta paremmin eriyttämällä tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ja niiden vaikutusten monia eri näkökulmia. Kun esimerkiksi keskinkertaisen tehtäväsuuntautuneen konfliktin voi yleisesti nähdä parantavan työyhteisön työsuoritusta, se voi myös toimia päinvastaisesti sisältäessään voimakasta negatiivista emotionaalisuutta tai sellaisia käsityksiä jotka eivät ole ratkaistavissa (Jehn 1997, 16.)

Työyhteisön normit rakentuvat aina kyseessä olevan ryhmän mukaisesti ja muovautuvat kulloisessakin konfliktityypissä spesifisti. Työyhteisö voi sisältää normiston jossa tehtäväsuuntautuneista konflikteista keskustelemisen kulttuurin edistäminen on suotavaa ja toivottavaa, mutta jossa samaan aikaan yhteisön normisto ei rohkaise julki tuomaan tai keskustelemaan sosiaalisista konflikteista. Jehnin (1997) tutkimusdata osoitti, että molemmat edellä esitetyt normit voivat parantaa työsuoritusta. Tutkimuksessa normit jotka olivat avoimia ja tukivat työyhteisössä esiintyvien tehtäväsuuntautuneiden konfliktien keskustelun kulttuuria, edesauttoivat työyhteisöä myös selviytymään tehokkaammin tehtävistään ja niihin kohdistuvista ristiriidoista. Sama toimi työyhteisöissä päinvastoin myös sosiaalisten konfliktien kohdalla. Yhteisö jonka normisto pidättäytyi sosiaalisten konfliktien julki tuomiselta, suoriutui myös tehokkaammin kuin yhteisö, jolla oli avoin normisto koskien sosiaalisia konflikteja. Tämä johtui siitä, että avoimesti sosiaalisista konflikteista puhuttaessa yhteisössä sisäinen intensiteetti kärjistyi, negatiivinen emotionaalisuus kasvoi ja jäsenten rationaalinen ja rakentava konfliktinratkaisukyky heikentyi.

Tiivistäen voidaankin todeta, että työyhteisön tehokkaan konfliktinhallinnan kannalta optimaalein työyhteisöprofiili muodostuu kulttuurista jonka ratkaisupotentiaali on korkea ja jossa vallitsevat suhteet ei sisällä negatiivista emotionaalisuutta. Yhteisön normisto on muotoutunut myös hyväksymään keskinkertaiset tehtäväsuuntautuneet konfliktit, sulkien kuitenkin sosiaaliset konfliktit tiukasti työyhteisön ulkopuolelle (Jehn 1997, 16.)

3.8.2 Konfliktityyppien transformoitumisen ehdoista

Tiddin ym. tavoitteena oli tutkimuksessaan selventää mekanismeja jotka työyhteisössä vaikuttavat tehtäväsuuntautuneiden konfliktien transformoitumisessa sosiaaliselle tasolle. Tutkimustulokset osoittivat, että jos työyhteisössä rooliepäselvyys lisääntyi myös tehtäväsuuntauneen ja sosiaalisen konfliktin välinen suhde heikkeni merkittävästi. Tämä merkitsee, että työyhteisön tehtäväympäristö itsessään tuottaa tärkeää informaatiota siitä kuinka yksilöt arvioivat kokemansa konfliktin luonnetta ja vaikutuksia. Mielenkiintoista on kuitenkin lisäksi huomata, että vaikka työyhteisössä vallitsisi suhteellisen korkea rooliepäselvyys, säilyttävät tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit positiivisen keskinäisen suhteensa. Tämä merkitsee viimekädessä sitä, että varsinaista konfliktien transformoitumisprosessia edistävät kuitenkin muut tekijät kuin itse henkilöstön kokemana rooliepäselvyys. Tidd ym. muut eivät löytäneet tutkimuksessaan myöskään evidenssiä hypoteesilleen luottamuksen vaikutuksesta konfliktityyppien väliseen muuntautumisprosessiin. Kuitenkin hypoteesi siitä, että työyhteisön keskuudessa vallitseva luottamus on välttämätön elementti tehtäväsuuntautuneiden konfliktien hyvänlaatuiselle selittämiseksi ja käsittelylle keräsi osakseen vahvan evidenssin (Tidd, ym. 2004, 9.)

Viime vuosina konfliktitutkimuksen kentässä on kiinnostuttu määrittelemään tarkemmin konfliktin roolia organisaatiossa. Sinänsä asetelma jossa konflikti on joko hyvä tai paha onkin jäämässä taka-alalle. Jatkossa organisatoristen konfliktien tutkimusten saralla huomio kiinnittyy jo tutkimuksen tässäkin kappaleessa reflektoituihin käsitteisiin luottamuksesta ja rooliepäselvyydestä sekä niiden vuorovaikutuksesta tehtäväsuuntautuneiden konfliktien muuntautumisen hillitsemiseksi sosiaalisiksi konflikteiksi. Jatkossa konfliktitutkimuksen parissa tavoitteena onkin selvittää kuinka konflikteista voidaan hyötyä ja samalla rajoittaa niiden aiheuttamia haittavaikutuksia (Tidd, ym. 2004, 10.)

3.9 TUTKIJAN PUHEENVUORO TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIPROSESSISTA

Tutkija itse näkee työyhteisöllisen konfliktidynamiikan kuitenkin vieläkin edellä esitettyä monisyisempänä ja myös tapauskohtaisesti uniikkina toistensa kanssa varioivien tapahtumien vyyhtinä. Se, että tehtäväkeskeinen konflikti voi tuottaa organisaatiolle kasvua sekä edesauttaa työtehtävien suorittamisen tehokkuutta ei kuitenkaan poissulje sitä faktaa, että konfliktia käsittelemässä ovat aina ihmiset sekä sen mukanaan tuomat yksilökohtaiset kokemus- ja näkemysmaailmat. Näin ollen myös konflikti mahdollisesti jättää jälkeensä uskomuksia, käsityksiä ja asenteita

ratkaisijoihinsa jotka kulkevat työyhteisön historiasta aina jatkossa mukana. Edellä esitettyjen konfliktien luonteen ja ulottuvuuksien lisäksi jokainen konfliktitilanne sisältää näin ollen myös oman monisyisen merkkinsä mikä mahdollisesti vaikuttaa myös itse konfliktiprosessin muotoutumisen elementteihin ja sen hallinnan keinoihin. Tämän näkökulman huomioimista ei ollut pureskeltu kuitenkaan edellä reflektoiduissa tutkimuksissa.

Tutkija haluaa painottaa myös tehtäväsuuntautuneiden konfliktien hallinnan voimavaraksi kääntämisen lisäksi, tilanteen seurannan ja heikkojen signaalien oivaltamisen tarpeellisuutta. Työyhteisöillä kun tuntuu olevan melkoinen norsun muisti. Uuden ristiriitatilanteen sattuessa haetaan usein tukea myös vanhaa taustaa vasten. Näin ollen erityisesti myös tehtäväsuuntautuneissa konfliktitilanteissa tilanteen takaisin kääntyminen negatiiviseen kierteeseen ei ole koskaan poissuljettua. Työyhteisöllisen konfliktin monisäikeisyyden huomioinen, nousee tapauskohtaisesti vitaaliin asemaan. Konfliktitilanne ei ole tehtäväkeskeisyydestäänkään riippumatta koskaan täysin emotioköyhä tai täysin mustavalkoinen, vaan pitää sisällään myös useita harmaan eri sävyjä niin tunne- kuin tehtäväperspektiivistäkin katsottuna. Konfliktien tyypikategorioinnista huolimatta, näyttäytyy ja todellistuu jokainen konflikti kuitenkin kokijansa elämysmaailmasta ja näkemysperspektiivistä käsin.

Lisäksi organisaatioissa ihmiset vaihtuvat usein nopeastikin, mutta rakenteiden ja kulttuurien suhteen muutossykli ei kulje samassa tahdissa. Mielenkiintoista, tarpeellista ja hyvin haastavaakin olisi tutkia organisaatioiden konflikteja aika-, kulttuuri- ja rakenneperspektiivistä vertailuasetelmasta käsin. Kuinka esimerkiksi henkilökeskeinen konfliktijohtaminen kykenee vaikuttamaan organisaation kulttuurissa muotoutuneisiin käsityksiin, kuinka historiansa taakka on karistettavissa, hyödynnettävissä tai muovattavissa työyhteisöllisiä konflikteja hallittaessa sekä kuinka rakenteelliseksi muovautuneet toimintatavat edesauttavat tai estävät konfliktien kanssa toimimista työyhteisöissä.

Tutkija ei ole suinkaan tässä yhteydessä kyseenalaistamassa tieteellisten konfliktitutkimusten kautta muodostettuja työyhteisöllisten konfliktien nykyään jo standardiksikin muodostunutta tyypijakoja vaan lähinnä esittämässä erilaista tutkimusasetelmaa ja -kysymystä aihealueen tutkimuskenttään. Minkälainen merkitys konfliktitutkimuksessa tulisi antaa ihmisten kokemusmaailmalle ja sen muodostumiselle? Sekä kuinka työyhteisöjen rakenteet, historia ja kulttuuri korreloivat organisaation tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien ratkaisupotentiaalin kanssa?

Edellä esitetyt tutkimukset vahvistivat kuitenkin kirjoittajan näkemystä avoimen työyhteisön merkityksestä ja yhteisten pelisääntöjen vitaaliudesta. Avoimuuden kautta työyhteisö voi rakentaa keskinäistä luottamusta sekä näin ollen välttää ristiriitojen eskaloitumisesta hallitsemattomalle emotiotasolle. Työyhteisöissä tulisi myös huolehtia työn maailman ja sosiaalisen maailman toisistaan erottamisesta, jotta välttyttäisiin siltä riitelevätkö asiat vai ihmiset. Yhteisesti määriteltyjen pelisääntöjen avulla henkilöstön rooliepävarmuus on lievennettävissä sekä yksilöllisen työn tavoitteet ja visio ovat kirkastettavissa. Vaikkakin tutkija sanoo usein yleistyksien olevan epäonnistumisen alku, on tässä yhteydessä helppo yhtyä organisaatiopsykologi Pekka Järvisen vapaasti lainattuun ja totta tosiaan yleistettyyn ideologiaan: Toimivan

ja sairaanuuttavista konflikteista vapaan työyhteisön salaisuus on sen selkeissä peruspilareissa, yhteisesti luoduissa pelisäännöissä sekä avoimessa organisaatiokulttuurissa.

3.10 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN JA ENNALTAEHKÄISEMINEN

3.10.1 Lähtökohtia työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn

Tässä kappaleessa keskitytään tarkemmin työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisemisen näkökulmiin. Konfliktien ennaltaehkäisy on nähtävissä sekä rinnasteisena käsitteenä itse konfliktinhallinnan kanssa, mutta myös omana erillisenä määritelmänään (Hyrkäs & Kaukonen, 2007 34, 35.) Tässä tutkimuksessa näitä kahta käsitettä tarkastellaan toisistaan erillään organisaation konfliktinratkaisutaitojen moninaisuuden selventämisen vuoksi. Konfliktien ennaltaehkäisyn käsitteellä tarkoitetaan työyhteisön ristiriitojen torjuntaa. Tämä edellyttää organisaation ympäristötekijöihin vaikuttamisen sekä keskustelutilanteiden ja palautteen annon mahdollistamisen organisaation henkilöstön keskuudessa. Konfliktien ennaltaehkäisy on mahdollista myös jo puhkeamaan päässeiden ristiriitatilanteen ohessa. Tällöin uusien konfliktitilanteiden syntymistä estävät henkilöstön jäsenten perustehtävien tarkastaminen, vastuunkantaminen sekä suora interventio. Muita uusien konfliktitilanteiden ehkäisykeinoja ovat yhteistyöhön panostaminen, toimivasta tiedonkulusta huolehtiminen sekä jatkuva toiminnan arvioinnin organisoiminen. Työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisyssä keskeisessä roolissa ovat luonnollisesti henkilöstön johtajat, sillä vain heidän kauttaan konfliktien ehkäisemiseen vaadittavat muutokset organisaatiossa voidaan virittää alulle (Hyrkäs K. ym. 2007, 35.) (ks. lisäksi Silvennoinen 2004, 291–296)

Koska ihmisten tavoitteiden yhteensopimattomuus on konfliktien pääasiallinen lähde, voidaan työyhteisössä ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä myös osoittamalla ne syyt jotka aiheuttavat työyhteisön yhteen sopimattomia päämääriä. Näitä ovat sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus, rooliongelmien ja arvojen eroavaisuudet. Työyhteisö voi myös kasvattaa omaa suvaitsevuuttaan ymmärtämään ja hyväksymään ns. terveitä konflikteja (Bartos & Wehr 2002, 148, 149.)

Bartoksen & Wehrin mukaan Simmel on esittänyt, että ryhmien välillä vallitsevat sekä vetovoima että hylkiminenkin ovat molemmat välttämättömiä ryhmien sosiaalisen integraation ja jatkuvuuden kannalta. Näin terve yhteisö, organisaatio tai ryhmä säilyttää tasapainon sekä yhteistyö- että kilpailusuhteissaan. Jotta organisaatiolla olisi paremmat mahdollisuudet ennaltaehkäistä konfliktien syntymistä tulisi sen asennoitua niihin sekä ystävään että vihollisen perspektiivistä käsin. Mm. analyttinen konfliktiteoria toimii relevanttina esimerkkinä konfliktien dualistisen luonteen hahmottamisessa. Simmel havaitsi tutkimuksissaan, että sosiaalinen konflikti on osaltaan hyvinkin tärkeä tekijä terveen ja yhteistyökykyisen organisaation takaamiseksi. Opettamalla esimerkein ja käytäntein organisaation henkilöstön

ymmärtämään ja suvaitsemaan sosiaaliset ristiriidat osaksi työyhteisön toimintatapaa, välttämään mitä luultavasti suuremmilta ja vakavilta, organisaatiota kuormittavilta konflikteilta. Simmel painottaa, että niin konfliktin positiiviset kuin negatiivisetkin funktiot tulisi huomioida tasavertaisesti. Kantaansa hän perustelee sillä, että tutustuttamalla ja osallistamalla organisaation kaikki tasot pieniä kustannuksia vastaan luonnollisiin ristiriitatilanteisiin, pienentyvät myös työyhteisön suurempiin konflikteihin johtavat jännitteet tulevaisuudessa (Bartos & Wehr 2002, 149.)

3.10.2 Näkökulmia työyhteisöllisten konfliktien ennustamisesta

Konfliktien ennustamisen lähtökohdaksi on nostettavissa viimeisimpien kokemusten perusteella ns. tilastollisen ennustamisen menetelmä. Auktoriteetit tuottavat tämänkaltaisia ennustuksia yhtenään. Tilastollinen ennustaminen perustuu todennäköisyyksien kartoittamiseen tavoitteenaan välttää oletettuja tapahtumia. Sitä käytetään yleisesti konflikteihin johtavien toimintatapojen välttämisen perustana sekä niitä korjaavana toimenpiteenä. Toisentyypisen konfliktien ennustamisen muodon on kehittänyt Osgood (1962), nimittämällä sitä ”loppumattomiksi peleiksi”. Tässä ennustuksen oletamus on, että konfliktiin kuuluu olennaisena osana aggression kautta tapahtuva vastapuolien keskinäinen uhkailu ja tämän kumuloituvan kierteen voi katkaista ainoastaan pakottamalla osalliset maistamaan omaa lääkettään vastakkaisen pelottelun kautta (Burton 1990, 234, 235.)

Kolmanneksi konfliktien ennustamisen muodoksi voidaan esittää analyyttinen ennustaminen, joka edellyttää pätevää teoriaa niin ihmis- ja yhteiskuntakäyttäytymisestä kuin konfliktikäyttäytymisestäkin. Vaikka tarveteorioiden valossa on konfliktien ennustamisen koettu omaavan ilmeisiä ongelmia, nähdään nykyään kuitenkin mahdolliseksi luotettavan ennustuksen avulla selvittää ne olosuhteet joissa konfliktit mahdollisesti heräävät. Ihmisten käyttäytymistä tutkivien teorioiden perusteella voidaan myös esittää ihmisen omaavan tietyt inhimilliset tarpeet joita ei ole mahdollista muokata, vaan joita tulee tyydyttää kehityksen ja sopeutuvan käyttäytymisen saavuttamiseksi. Näin tarveteoriat antavatkin meille selvityksen käyttäytymisestä, josta voimme muodostaa ennustamisen perustan. Asiayhteydestä, instituutiosta tai sosiaalisesta suhteesta riippumatta, ympäristö joka kiistää itsenäisyyden, tunnustuksen tai identiteetin edellytykset yksilöltä pyrkiä kohti kehitystä luo myös ympäristöön konfliktin ja asettaa sen riskille alttiiksi. Tämänkaltaisissa ympäristöissä ei kyetä hillitsemään konfliktien puhkeamista edes pakottavien tai ennaltaehkäisevien strategioiden avulla (Burton 1990, 234, 235.)

De Bono tiivistää konfliktien ennustamisen elintärkeäksi osaksi konfliktiajattelua ja jatkaa sen muodostuvan kokemuksen ja informaation synteesisistä. Viisauden nähdään olevan usein avain ennustamiseen. Sen on myös määrä johdattaa ennustamaan kuinka ihmiset tulevat käyttäytymään. Tosiasiassa kukaan ei kuitenkaan voi ennustaa täsmällistä tulevaisuutta, mutta on mahdollista kuvitella skaala skenaarioita. Niiden kautta mahdollistuu konfliktiin linkittyvän suunnitteluprosessin muodostaminen. Kaikkien luotujen skenaarioiden ollessa epätoivottuja on myös menestymisen toivo rajattua. Näin useista faktoista ja suunnitelmista muodostettujen skenaarioiden

keskinäinen vertailu voi koitua hyödylliseksi välineeksi. Tarkoituksena on todentaa selvästi, että vain ihme voi tuottaa sen mitä molemmat konfliktin osapuolet toivovat tapahtuvan. Tämä toimii myös yhtenä tapana kaventaa niiden eriävien ennusten kuilua jotka saavat saman tilanteen näyttämään monista kovin eriäviltä (De Bono 1985, 55, 56.)

3.10.3 Työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn keinot

Bartos & Wehr esittävät vakavien konfliktien ennaltaehkäisyn tavaksi Matalan intensiteetin omaavien ristiriitojen hyödyntämisen. Näiksi hyödyntämisen keinoiksi he luettelevat neljä erilaista tapaa rohkaista heikompien konfliktitilanteiden käsittelyä. Ensimmäinen tapa, tasapainotettu sosialisatio on yhteisön tietoinen pyrkimys saattaa sekä yhteistyö että ulkoneva konflikti julkiseen tietoisuuteen, muodolliseen koulutukseen ja julkiseen investointiin. Otaksumana on, että jatkuva jännite näiden kahden välillä on vitaali vakaiden ja tuottavien sosiaalisten suhteiden ylläpidon takaamiseksi (Bartos & Wehr 2002, 149, 150.)

Kun tasapainotetun sosialisatian toteuttamisesta huolimatta yhteisön monet tavoitteet ovat edelleen yhteen sopimattomia keskenään, on mahdollista hyödyntää toista konfliktien ennaltaehkäisyn tapaa, konsultaatiota. Usein se kenellä yhteisössä on valtaa jättää huomioimatta niiden konsultoinnin tarpeen joita hän kontrolloi, aiheuttaen näin turhaa väärinymmärrystä ja mielipahaa. Varsinkin hierarkkisissa organisaatioissa peitellään usein konsultaation tarvetta, joka juontaa juurensa toisaalta valtarakenteiden eroihin ja toisaalta yksipuolisesti horisontaalisesti ohjattuun kommunikaatioon. Kasvava konsultaatio potentiaalisten konfliktiryhmien keskuudessa ei edellytä massiivista vallan jakamista, tosin se voi ajan myötä kuitenkin johtaa siihen. Oleellista olisi kuitenkin luoda yhteisössä yksinkertaisesti konsultointikeskeisempi päätöksentekoprosessi. Jo pelkästään kuulostelemalla niitä joihin tehtävät päätökset vaikuttavat, voidaan ennakoida mahdollisia syntyviä konflikteja. Konsultaatio edesauttaa paljastamaan missä todelliset yhteisön tavoitteiden ristiriidat sijaitsevat ja missä eivät (Bartos & Wehr 2002, 151.)

Konfliktien ennaltaehkäisy konsultaation kautta edellyttää aina osakseen myös kolmatta tapaa, tehokasta kommunikaatiota. Yhteisön kommunikaattoreiden lähettäessä tai saadessa viestejä on suuri mahdollisuus luisua sen välillä mitä sanottiin, tarkoitettiin, kuultiin tai ymmärrettiin. Yllätykseksi monet tarkoitetut ilmaisut ymmärretään väärin helposti. Sanat ja lähetetyt nonverbaaliset viestit kumoavat usein myös toinen toisensa. Sosiaaliset konfliktit sisältävät miltei aina väärinymmärryksiä tulemisen. Konfliktin osapuolet viestittävät toisilleen sekä sanoillaan, että käyttäytymisellään ja näin ollen ristiriitatilanteessa väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa. Mitä enemmän kommunikaatio sisältää väärinymmärrystä, sitä kalliimpi konfliktista muodostuu. Konfliktin puhjetessa vastapuolten tunteet voimistuvat, esim. viha, pelko ja epäluulo kasvattavat keskinäisen kommunikoinnin virheellisyyttä. Konfliktien ennaltaehkäisyssä tärkeäksi keinoksi nouseekin näin ollen ns. tunnekontrollin harjoittaminen joka edesauttaa täsmällisyyden saavuttamisessa. Myös viestinnän konteksti on tärkeä. Mitä enemmän on esimerkiksi havaittavissa olevia hälyääniä tai häiriötekijöitä, sitä epäselvempi myös viestistä muodostuu.

Tehokkaaseen kommunikaatioon konfliktien estämiseksi sisältyy myös taito ymmärtää ja kuunnella muita (Bartos & Wehr 2002, 151, 152.)

Työyhteisössä syntyviä konflikteja voidaan ennaltaehkäistä ja rajoittaa myös neljän tavan kautta, tunnistamalla potentiaalisia konfliktiryhmiä. Näiden muodostuminen lähtee liikkeelle yhteen sopimattomien tavoitteiden havaitsemista, josta johtuen yhteisössä olevien ryhmien keskinäinen vuorovaikutus vaikeutuu ja jokaiselle ryhmälle kehittyy toisistaan erkaantuneet identiteetit. Konfliktiryhmiä on kuitenkin mahdollista vähentää pyrkimällä lisäämään yhteisön sisäistä sovintoa sekä rakentamalla vallitsevista olosuhteista sellaiset jotka rohkaisevat vapaata vuorovaikutusta yli potentiaalisten konfliktiryhmien rajojen. Tällainen vuorovaikutus voi myös toimia yhteen sovittamattomien tavoitteiden vähentämisessä. Eri ryhmien jäsenet voivat alkaa pitää toisistaan ja ryhtyä luomaan yhteneviä kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita (Bartos & Wehr 2002, 154.)

3.11 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN HALLINTA

3.11.1 Konfliktinhallinnan käsitteen määrittelyä

Tidwell määrittelee konfliktinhallinnan käsitteen sen dynamiikan tutkimiseksi, joka vaikuttaa konfliktinhallinnan prosessiin. Hallinnan käsite on kontekstisidonnainen ja saa useita eriäviä merkityksiä konfliktiin sidoksissa olevista ihmisistä riippuen. Juuri tässä piileekin konfliktinhallinnan määrittelyn vaikeus. Esimerkiksi joillekin hallinta merkitsee asioiden loppuun saattamista, joten siksi itse konfliktinhallinta kiteytyy tarkoittamaan konfliktin ratkaisemista ja lopettamista. Useimmiten, varsinkin konfliktinhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa käsite on kuitenkin rajattu tarkoittamaan sellaisia konfliktinratkaisukeinoja jotka pitävät sisällään ne keinot ja menetöt jotka on kuvattu rauhanomaisiksi, osallistuviksi ja vapaaehtoisiksi. Mm. Heitler (1990) Tidwellin mukaan huomauttaa, että konfliktinhallintaa ilmenee vain kun konfliktin molemmat osapuolet jakavat vapaaehtoisesti pyrkimykset vastavuoroisesti optimaaleihin ratkaisuihin. Burton (1990) on Tidwellin mukaan vuorostaan määritellyt konfliktinhallinnan käsitteen hieman laajemmin tarkoittamaan ihmissuhteiden muodonmuutosta ongelmanratkaisun sellaisissa tietyissä tapauksissa, jotka ovat johtaneet ristiriitaiseen käyttäytymiseen alun perin (Tidwell 1998, 147, 148.) (ks. lisäksi Burton 1990, 1-3)

Glasl määrittelee konfliktinhallinnan käsitteen kyvyksi selvittää aktiivisesti ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Täten se merkitsee yksilön näkökohtien ja mielipiteiden ilmaisutaitoa niin, että vastapuolen näkemykset otetaan myös avoimesti vastaan. Kyky hallita konflikteja pitää siis sisällään taidon ottaa oppia sekä omista että toisten käsityksistä, kyvyn antaa tunnustusta ja arvostusta molempien osapuolten positiivisille näkökohdille sekä valmiuden käydä kriittistä keskustelua aiheesta (Glasl 2000, 7-9.)

Valteen mukaan työyhteisöjen konfliktien hallinta ei keskity pelkästään ilmenneiden ongelmatilanteiden jälkeiseen toimintaan, vaan on mukana alusta alkaen koko konfliktiprosessin ajan sen dynamiikassa. Näin ollen konfliktinhallinnan käsite sisältää jo olemassa olevan konfliktitilanteen laukaisemisen lisäksi myös pyrkimyksen olla mukana konfliktin syntymisessä, muotoutumisessa ja pysymisessä. Aivan kuten konfliktin määritelmä on riippuvainen sen kontekstista käsin, vaikuttaa myös konfliktinhallinnan käsitteen muodostumiseen hallintatapojen varioivat muodot sekä konfliktinhallinnan subjektit (Valtee 1994, 206.)

Laajasti avattuna konfliktinhallinnan käsite saa eroavia määrittelymuotoja riippuen siitä lähestytäänkö hallinnan kysymystä konfliktin osapuolten eli yksilöiden tai ryhmien näkökulmasta vai vaikuttaako hallintatapojen muodostumiseen myös konfliktin osapuolten lähipiiriin kuuluvat tahot. Jos taas konfliktinhallinnan subjektina toimii työyhteisön esimies, tai mukaan tulevat monet organisaation ulkopuoliset tahot, käsitellään hallintaan liittyviä kysymyksiä taas aivan toisenlaisesta perspektiivistä käsin. Suppeammin määriteltynä työyhteisössä konfliktinhallintatapa nähdään useimmiten virallisen organisaation edustamana ja kontrolloimana konfliktien prosessointitapana. Tähän hallinnan määritelmään viitataan usein myös konfliktijohtamisen kirjallisuudessa. Valtee kiteyttääkin konfliktinhallinnan käsitteen seuraavasti;

”Konfliktin työyhteisöllisellä – työyhteisössä toteutuvalla – hallintatavalla voidaan tarkoittaa sitä interventioiden kokonaisuutta, joka muodostuu osapuolten interaktiosta kyseisessä konfliktikysymyksessä” (Valtee 1994, 208.)

3.11.2 Työyhteisöllisyyden näkökulma konfliktinhallinnassa

Tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta relevantiksi nousee konfliktinhallinnan tarkastelu sekä sen käsitteen reflektointi työyhteisöllisestä perspektiivistä käsin. Kun konflikti ilmenee työyhteisöllisessä kontekstissa, tulisi sen hallintaan linkittyvän näkökulman perustua juuri työyhteisöön. Purkautuvien ristiriitojen tulisi määrittäytyä ongelmaksi työyhteisön toiminnan kannalta. Näin ollen työyhteisöllisen konfliktinhallinnan tarkastelun ulkopuolelle tulisi jäädä työntekijöiden yksityiselämään ja vapaa-aikaan linkittyvät ongelmat, elleivät ne suoranaisesti aiheuta työyhteisön toimintaa vaikeuttavia tekijöitä. Vaikka työelämä ja vapaa-aika luonnollisesti rakentaistavatkin toisiaan, tulisi työntekijöiden yksityiselämä sellaisenaan kuitenkin jättää työyhteisöllisten ongelmien tarkastelun ulkopuolelle ja tarvittaessa huomioida ainoastaan niiden työyhteisölliset ilmenemismuodot (Valtee 1994, 222, 223.)

Konfliktinhallinnan määrittely työyhteisöllisen näkökulman piiriin on kuitenkin varsin yleinen kriteeri. Työyhteisössä esiintyvien moninaisten tavoitteiden ja intressien johdosta rajanveto varsinaisten työyhteisöllisten konfliktien ja niiden hallinnan tarpeellisuudesta voi olla problemaattinen. Jos esimerkiksi otetaan lähtökohdaksi näkökulma työyhteisöllisten ongelmien mahdollisuudesta muuntautua edetessään vain osaa henkilöstöä koskevasta ilmapiiriongelma koko

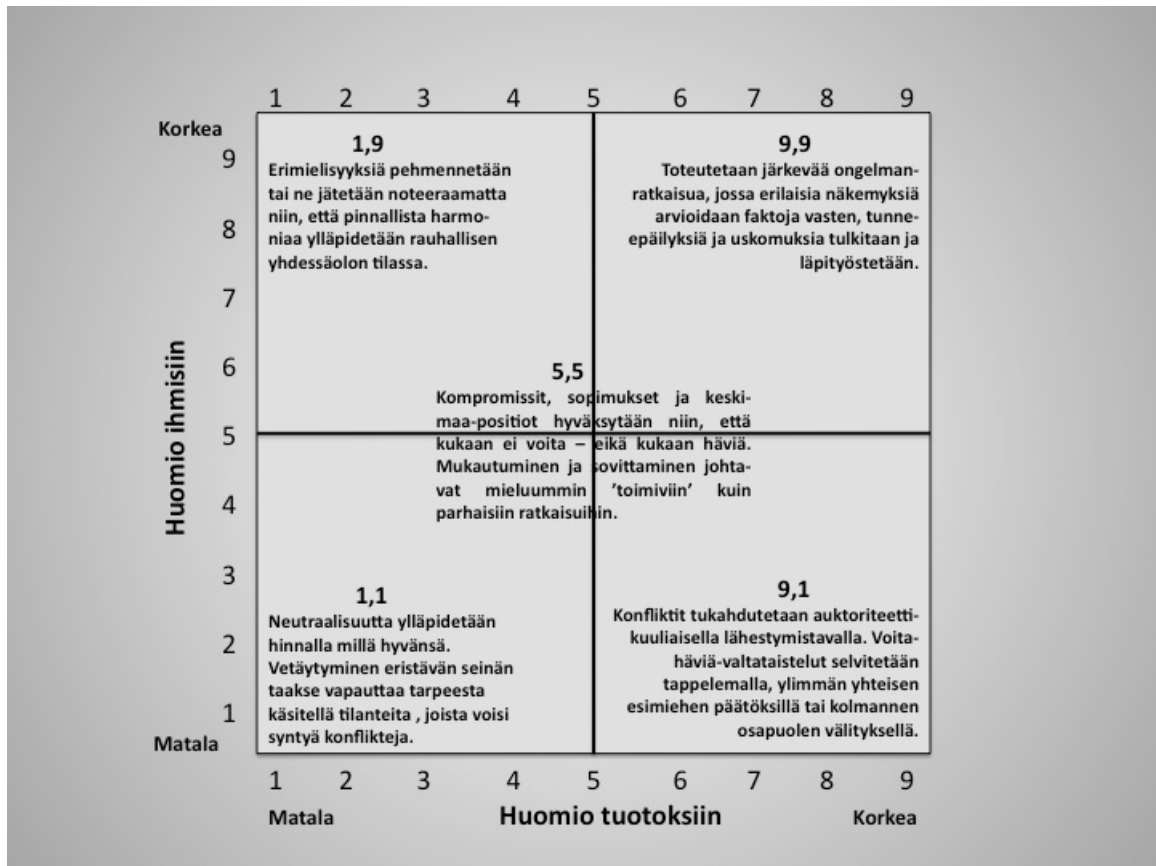
organisaation toimintaa vaikeuttavaksi tehokkuusongelmaksi, tulisi konfliktin osalliseksi laskea periaatteessa kaikki työyhteisöön kuuluvat jäsenet. Todellisuudessa konfliktit eivät kuitenkaan koske kaikkia työyhteisön jäseniä, joten osallisten määrittelyn ei tulisi olla näin yksioikoinen. Skynner (1990) on Valteen mukaan esittänyt käsitteen ”minimaalisen riittävästä verkostosta”, jonka perusteella konfliktinhallinnan osalliseksi tulisi sisällyttää kaikki ne osalliset ulkopuolisesta verkostosta jotka ovat välttämättömiä tavoitteen saavuttamiseksi. Oleellista tässä on kuitenkin välttää turhaa kompleksisuutta (Valtee 1994, 224.) Valtee puolestaan tiivistää konfliktinhallinnan osallisuuden määritelmän seuraavasti;

“Konfliktin hallintaan täytyisi sisällyttää sen olennaiset korrelaatit ja 'systeemiset ylläpitäjät' ja kaikki ne henkilöt, jotka osana vuorovaikutusverkostoa ovat 'osallisina' konfliktissa. Se systeemin taso, jolta hallintaa tarkastellaan ja hallintatavat spesifioidaan, on työyhteisön taso, työyhteisön vapausasteet, työyhteisö perustehtävänsä toteuttajana (Valtee 1994, 224, 225.)”

3.11.3 Konfliktinhallinnan typologistointinäkemyksiä

Valtee erottaa käsitteellisesti toisistaan kaksi erilaista konfliktinhallinnan tyyppiä. Ensimmäinen, yksikytkentäinen hallintastrategia perustuu ns. varsinaiseen konfliktinhallintaan, jolla Valtee tarkoittaa niitä interventioita ja toimenpiteitä joiden avulla jo olemassa olevaa konfliktia pyritään prosessoimaan niin, että se poistuisi. Yksikytkentäisessä hallintastrategiassa konfliktin olemassaolo toimii peruslähtökohtana, ja näin ollen tavoitteenasettelu keskittyykin työyhteisön tulevaisuuden toimintatapojen ja käytänteiden muuttamisen sijasta akuutin konfliktitilanteen poistamiseen. Toinen konfliktinhallinnan tyyppi, kaksikytkentäinen hallintastrategia sen sijaan ottaa lähtökohdakseen ”koko konfliktinhallinnan kaavan”. Tällä Valtee viittaa siihen, että konflikti sidotaan tietoisesti yhteen työyhteisössä vallitsevan toimintatavan kanssa (Valtee 1994, 288, 289.)

Kirjallisuus tarjoaa useita erilaisia konfliktinhallinnan tyypittelytapoja. Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti niistä runsaasti huomiota saanutta, sekä tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevanttia Blaken & Moutonin Conflict Grid-tyypittelyä, jonka typologisointi rakentuu eri tekijöiden johtamisruudukkoon. Ruudukossa määritellyt johtamistyyli perustuvat siihen, kuinka paljon huomiota annetaan ihmiselle ja asioille. Seuraavassa kuviossa 6. on havainnollistettu Blaken & Moutonin typologisointi josta syntyy viisi tapaa hallita konflikteja (Valtee 1994, 235.)



Kuvio 6. Blaken & Moutonin konfliktien hallintatapojen tyypit Conflict Grid – jäsenyyksen mukaisesti (Valtee 1994, 236)

Ensimmäinen tapa (1,1) kiinnittää matalan huomion sekä ihmisiin, että asioihin. Tässä johtamistyyli on konfliktikysymyksiä välttelevää sekä neutraalisuutta ja vetäytymistä korostavaa. Toinen tapa (1,9) kiinnittää korkean huomion ihmisiin, mutta matalan huomion itse asioihin. Johtamistyyli muodostuu näin ollen erimielisyyksiä ainoastaan pehmentäväksi tai jättää ne noteeraamatta kokonaan. Kolmas tapa (9,1) kiinnittää korkean huomion asioihin, mutta jättää taas ihmiset matalalle huomiolle. Tällöin johtamistyyli pyrkii tukahduttamaan ja dominoimaan vallitsevia konflikteja tai sallii selvästi konflikteista syntyvät kaksintaistelut. Neljäs tapa (5,5) kiinnittää keskinkertaisen huomion sekä ihmisiin, että asioihin. Tässä johtamistyyli on kompromisseja etsivää ja pyrkii saamaan aikaan ratkaisun johon kaikki osapuolet voivat mukautua. Viides ja viimeinen tapa (9,9) kiinnittää korkean huomion molempiin, niin ihmisiin kuin asioihinkin. Tällöin johtamistyyli pyrkii osapuolten näkemysten avoimeen vaihtoon, arviointiin ja ratkaisuun. Tavoitteena on vapaassa ilmapiirissä muodostettu järkevä ongelmanratkaisu (Valtee 1994, 236, 237.)

Blaken & Moutonin konfliktinhallinnan tyypittely on myös tarkasteltavissa suhteessa edellä esityettyihin yksi- ja kaksikytkentäisiin hallintastrategioihin. Valteen mukaan kaikki hallintastrategiat joihin sisältyy ongelmien estäminen, kieltäminen, välttely tai tukahduttaminen on määriteltävissä yksikytkentäisiksi hallintastrategioiksi. Myös strategiat jotka perustuvat toisen osapuolen alistamiseen tai dominointiin pyrkien näin pitäytymään alkuperäisten mielipiteiden alueella sijoittuvat yksikytkentäisen

strategian alaisuuteen. Sen sijaan strategiat jotka pyrkivät rajaamaan konfliktia uudesta näkökulmasta, eivätkä sitoudu alkuperäisiin mielipiteisiin ovat luokiteltavissa mahdollisesti kaksikytkentäisen konfliktinhallinnan piiriin. Näin ollen Blaken & Moutonin strategioista 9,9-hallinta sisältää ainoana mahdollisuuden nousta kaksikytkentäiseksi konfliktinhallinnaksi (Valtee 1994, 242, 243.)

3.12 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN RATKAISUMEKANISMIT

3.12.1 Keskijohdon rooli työyhteisöllisessä konfliktinratkaisussa

Jotta esimies kykenee hallitsemaan työyhteisössä vallitsevia konflikteja, on hänellä oltava tiedossa ne työkalut ja prosessin läpiviemiseen tarvittavat vaiheet joiden avulla konfliktinkäsittely voidaan saattaa tavoiteltuun päätökseen. Seuraavassa muodostettu organisaation konfliktien käsittelyprosessi pohjautuu Järvisen työyhteisöjen ongelmien ja konfliktien käsittelyn malliin. Työyhteisön esimiehen hallinnassa oltava konfliktinkäsittelyprosessi koostuu kolmesta vaiheesta joita ovat työyhteisön toimivuuden arviointi ja tarvittaessa konfliktien sekä ongelmien kartoitus, ongelmien johdonmukainen käsittely sekä tilanteen etenemisen seuranta (Järvinen 2004, 160, 161).

Työyhteisön toimivuuden arviointi käsittää johdettavan yksikön toiminnan arvioinnin kokonaisuutena. Johtamistehtävän kannalta esimiehen tulee havainnoida työyhteisöä, seurata ja kerätä informaatiota työyhteisön toiminnasta sekä käyttää tiedonhankinnan apuna erilaisia diagnostisia mittareita. Työyhteisön konfliktien ja ongelmien kartoitus pitää taas sisällään kattavien alkuvalmisteluiden jälkeen ongelmien kokonaisuuden muodostamisen ja siihen liittyvien osapuolien määrittelyn, ongelmien aikajänteen laatimisen, edeltävien ratkaisuyritysten kartoittamisen sekä vastuun jakamisen konfliktin jatkokäsittelyssä (Järvinen 2004, 162–172.)

Perusteellinen konfliktien kartoitusvaihe edesauttaa varsinaisten ongelmien käsittelyä, sillä tällöin konflikteihin on jo ryhdytty puuttumaan. Varsinainen konfliktinkäsittelytilanne syntyy kun organisaation johto tekee päätöksen tilanteeseen puuttumisesta ja nimeää ongelman käsittelyprosessin edustajat. Oleellista konfliktien käsittelyssä on myös ongelman käsittelyn rajaaminen, sillä konfliktit tulisi palauttaa ja ratkaista siellä missä ne ovat syntyneet. Koska konfliktinkäsittelyssä tärkeällä sijalla on myös ”työn maailman” korostuminen sekä ”ihmisten maailman” tukahduttaminen, on tärkeää tarkastaa työyhteisön perusrakenteet sekä kirkastaa työn tehtäviä ja tavoitteita. Jotta vallitsevat konfliktit eivät pääsisi leviämään, on työyhteisössä täsmennettävä pelisääntöjä sekä luotava sopimukset niistä toimenpiteistä joihin ongelmien korjaamiseksi ryhdytään. On kuitenkin oleellista huomioda ettei konfliktinkäsittely rajaudu vielä siihen, että ongelmat on saatu tyrehdytettyä vaan tärkeää on myös tilanteen seuranta. Olennaista on kartoittaa niitä toimenpiteitä joita on toteutettu konfliktitilanteen korjaamiseksi, sekä pohtia mitä vaikutuksia sillä on ollut ja minkä tyyppisiin jatkotoimenpiteisiin on tarvetta ryhtyä (Järvinen 2004, 173–193.)

3.12.2 Kartoitus konfliktinratkaisumenetelmänä

Konfliktien ratkaisussa relevantiksi nousee ristiriitojen sisällöllinen ymmärrys. Pyrittäessä ratkaisemaan tunteisiin perustuvia konflikteja perinteisten loogisen ja rationaalisen lähestymistavan kautta epäonnistumisen todennäköisyys usein kasvaa. Näin ollen konfliktien ratkaisuun käytettävän lähestymistavan tulisi perustua luovan ja vaihtoehtoisen ajattelun piiriin. Tällöin konfliktien ratkaisu kartoituksen avulla muodostuu relevantiksi. Konfliktien kartoitus rakentuu yksinkertaistetusti tutkimalla konfliktin maastoa ja piirtämällä kuva käsiteltävästä konfliktista. Näin tilanteen tutkiminen mahdollistuu kaikista kulmista ennen konfliktin varsinaiseen ratkaisuun ryhtymistä (Lacey 2000, 153.)

Konfliktin puhjetessa myös hämmennys lisääntyy huomattavasti. Konfliktin osapuolten välinen vuorovaikutus muuttuu ja epävarmuuden, ennustamattomuuden ja tunteiden tasot kohoavat. Harkitsemattomat päätökset ovat kalliita ja muodostuvat usein ymmärryksen puutteesta siitä mitä on tapahtumassa. Konfliktinhallinnan perspektiivistä osallisilla tulisi olla mahdollisimman kattava ymmärrys siitä mitä on tapahtumassa, sillä se kuinka laajalle konflikti leviää, korreloi myös siitä aiheutuvien kustannusten kanssa. Jotta konflikteista tulisi ymmärrettäviä, tarvitaan sekä yleisiä konfliktianalyyssejä että yksityiskohtaisempia, mikroanalyttisiä konfliktianalyyssejä. Seuraavassa jäsennelty konfliktin kartoituksen käsite auttaa selventämään konfliktien luomaa hämmennystä (Bartos & Wehr 2002, 67.)

Jokaisella konfliktilla on tietyt peruselementit joiden avulla voi rakentaa ns. tiekartan ristiriidan ratkaisemisen tueksi. Ensimmäinen vaihe konfliktien kartoituksessa muodostuu taustojen täsmentämisestä. Tässä tavoitteena on selventää niin käsiteltävän konfliktin historiaa kuin sen fyysisiä ja organisationaalisia puitteita. Seuraavassa tärkeää on konfliktin osallisten identifioiminen. Konfliktin osapuolet eroavat toisistaan siinä kuinka suorassa vaikutuksessa he ovat itse käsiteltävään ongelmaan, sekä miten lopputulos vaikuttaa heihin. Konfliktin kartoituksessa myös sekä syiden ja seurausten että tavoitteiden ja kiinnostusten erottaminen toisistaan on vitaalia, sillä usein nämä kaksi käsitteitä sekoittuvat prosessin edetessä keskenään ja näin vaikeuttavat varsinaista hallintaprosessia. Konflikti on luonteeltaan myös alati liikkuva ja muuttuva, jopa silloin kun osapuolet ovat keskenään umpikujassa. Näin konfliktidynamiikan ymmärtäminen muodostuukin oleelliseksi. Dynamiikan ollessa esimerkiksi estottomasti kiihtyvä tai selkeästi jakautuva, kulkeutuvat osapuolet kauemmas yhteistoiminnallisesta ratkaisusta ja kohti suurempaa vihamielisyyttä. Seuraava konfliktin kartoituksen vaihe on etsiä konfliktista positiivisia toimintoja. Tällaisen toiminnon löytäminen voi aiheuttaa positiivisia seurauksia joko toiselle tai molemmille osapuolille, sekä edesauttaa vapauttamaan jännitystä ja aggressiivisuutta osapuolten välillä. Jokainen konflikti sisältää myös omat rajoittavat tekijänsä. Konfliktin kartoituksessa tärkeää onkin ymmärtää siihen kuuluvat potentiaaliset säännöt, esimerkiksi sen sisäiset ja ulkoiset rajoitteet (Bartos & Wehr 2002, 67–69.)

3.12.3 Sovittelu konfliktinratkaisumenetelmänä

Yksi tunnetuimmista konfliktinratkaisun ilmiöistä on sovittelun käsite. Siinä konfliktin ulkopuoliset henkilöt nähdään sovittelijoina, sovinnonhierojina tai välimiehinä jotka pyrkivät ratkaisemaan konfliktin osapuolten keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä ristiriitoja. Sovittelu käsittää aina kolmannen osapuolen väliin tulon. Sovittelijan tehtävänä on tutkia ja määritellä konfliktitilanne, jonka jälkeen hän usein lähestyy jokaista konfliktiryhmää tai osapuolta erikseen räättälöityjen suunnitelmien kanssa joiden tarkoituksena on tuottaa molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu ja saada konflikti päätökseen. Sovittelemineen on onnistunut jos sovittelijan yritykset osapuolten keskinäisen ymmärtämisen ja kunnioituksen auttamiseksi täyttyvät (Blake & Mouton 1985, 15.)

De Bono määrittelee sovittelun kolmannen osapuolen tarkoitukseksi muuntaa kaksiosuolteinen ristiriita kolmiolotteiseksi tutkimukseksi, johtaen tavoiteltuun lopputulokseen. Sovittelun kolmannen osapuolen oleellinen luonne konfliktinratkaisussa kiteytyy kolmikulmaisen ajattelun rakentamiseen. Näin ollen kolmas osapuoli ei ole konfliktinratkaisun apu tai lisä, vaan olennainen osa konfliktinratkaisun prosessia. Kolmannen osapuolen mukaantulo osaksi prosessia on tarpeen kun konfliktin osapuolten välinen selvittely on ajattelutapaan perustuvien piirteiden vuoksi jumiintunut paikoilleen, tai jos osapuolilla ei ole tarpeellista kokemusta ja taitoa vaihtoehtoiseen ajatteluun. Myös jos konfliktitilanteen rakenne on muodostunut sellaiseksi, että osapuolien aseman tulee olla yhtenevä heidän muodostamansa ajattelun kanssa, voivat ristiriitatilanteet lukkiintua sellaisiksi jotka eivät ratkea ilman kolmannen osapuolen apua (De Bono 1985, 124, 125.)

Lacey mukaan sovittelijan tehtävänä on auttaa neuvottelevat osapuolet saavuttamaan yksimielisyys. Näin ollen sovittelijan tehtävänä ei ole ratkaista varsinaista osapuolien välistä ongelmaa, vaan sovittaa yhteen heidän näkemyksiään. Sovittelu on niistä konfliktinratkaisun keinoista epävirallisin, jossa osallisena on kolmas osapuoli. Konfliktinratkaisun muita kolmannen osapuolen sisältäviä virallisia keinoja ovat sovintomenettely, välimiesmenettely ja riita-asiaain oikeudenkäynti. Lacey jatkaa sovittelun erottelua muista edellä mainituista ratkaisun keinoista luonnehtimalla sitä prosessiksi, jossa puolueeton kolmas osapuoli auttaa kiisteleviä osapuolia saamaan aikaan sopimuksen keskenään. Muissa virallisissa ratkaisukeinoissa päättävänä osapuolena taas toimii kolmas osapuoli. Sovittelussa konfliktin osapuolet, ei siis sovittelija päättävät myös sopimuksen ehdot. Sovittelulle ominaista on myös keskittyminen lähinnä tulevaisuuteen, ei niinkään menneisyyteen (Lacey 2000, 169, 170.)

3.12.4 Neuvottelu konfliktinratkaisumenetelmänä

Konflikti voi ottaa suunnakseen joko yhteistyöhaluisen tai pakottavan polun. Suunnan perusteella määräytyvät myös ne puitteet joissa konfliktin osapuolet toimivat. Jos osapuolet kokevat ongelman olevan ratkaistavissa yhteisyrityksen voimin, ratkaisun lähestymistapa voi olla yhteistoiminnallinen kuten neuvottelu. Konfliktinratkaisun tapana on kyse neuvottelusta, kun osapuolet ovat valmiita kokoontumaan yhteen

kasvokkain ratkaistakseen keskinäisen ongelmansa. Erilaisia neuvottelutyylejä on olemassa lukuisia (Bartos & Wehr 2002, 157, 158.) Teoreettisesti tarkasteltuna neuvottelun käsitettä on vaikea ymmärtää sen luonteen jakautuneiden motiivien vuoksi. Maestenbroekin mukaan Walton & McKercie (1965) jakavat neuvottelun kuitenkin neljään eri tyyppiin juuri niiden luonteen perusteella. Jakava neuvottelu tähtää jonkin osuuden hyötyjen huomattavaan maksimointiin. Sopeuttava neuvottelu taas tavoittelee ongelmanratkaisua ja yhteisten hyötyjen kasvattamista. Asenteen rakentamiseen perustuva neuvottelu pyrkii puolestaan luomaan hyviä keskinäisiä työsuhteita. Ja organisaation sisäinen neuvottelu pyrkii vaikuttamaan olennaisiin yhteistyökollegoihin (Mastenbroek 1987, 102.) Seuraavassa lähemmin tarkastellaan näistä ns. sopeuttavaa neuvottelua. Valinta perustuu sen laajaan hyväksyttävyyteen yhdeksi lupaavimmista neuvottelutyyleistä (Bartos & Wehr 2002, 157, 158.)

Sopeuttavan neuvottelun lähtökohtana on oletus, että konfliktin osapuolten kiinnostukset ovat harvoin täysin vastakkaisia ja että usein asiassa löytyy yhteisiä kiinnostuksen kohteita joita ei vain ole otettu huomioon. Neuvottelua lähestytäänkin yhteisen ongelmanratkaisun kautta prosessina, jossa kaikki neuvottelijat päästetään etsimään yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Tavoitteena on identifioida jokaisen neuvottelijan todelliset kiinnostuksen kohteet ja rakentaa yksimielisyyttä jossa kiinnostukset kohtaavat. Sopeuttamisneuvottelu ilmenee vaiheittain. Ensimmäinen vaihe koostuu selvittämällä yksilöiden ongelmia rakentamalla hyviä ihmissuhteita ja kommunikaatiota neuvottelijoiden keskuudessa. Toisessa vaiheessa liikutaan kohti osapuolien kiinnostusten selkiyttämistä ja pyritään jättämään aikaisemmat asenteet taka-alalle. Kolmannessa vaiheessa tavoitellaan osapuolten yleisten ja eriävien kiinnostusten kohtaamista sekä uusien vaihtoehtojen luomista yhteistyössä läpi viedyn aivoriihin avulla. Huomattavana osana sopeuttamisneuvottelua on myös keskinäisen luottamuksen sekä oikeudenmukaisuuden käsitteet (Bartos & Wehr 2002, 158, 159.)

3.12.5 Ongelmanratkaisu konfliktinratkaisumenetelmänä

Konfliktin ongelmanratkaisun hankkeen voidaan sanoa alkavan, jatkuvan ja päättyvän vain kun kolmas osapuoli omistautuu sekä antaa huomionsa konfliktin osallisten itsensä asettamille kiinnostuksen kohteille. Ongelmanratkaisu sisältää myös sen periaatteen, että vastapuolet asetetaan tilanteeseen jossa he voivat tutkia uusien mahdollisuuksien vaihtoehtoja kuten "win-win-tilanteen" tai muuttuvien loppuratkaisujen mahdollisuutta jolloin ongelmasta muodostuisi yhteinen. Ongelmanratkaisussa tärkeintä on, ettei kolmas osapuoli käytä vaikutusvaltaa tai tavoittele kompromissiratkaisua neuvotteluiden avulla, vaan pyrkii tarjoamaan ns. turvapaikan jossa osapuolet voivat käydä tuotteliaita keskusteluja ja maksimoida mahdollisuudet vaihtaa ideoita niin vapaasti syntyneistä analyyseistä kuin sitoutumattomista vaihtoehtojen tutkimisestakin (Tidwell 2001, 161.)

Burton esittää ongelmanratkaisulla olevan konfliktien ratkaisumuotona neljä selvästi erottuvaa ominaispiirrettä. Ensinnäkin ratkaisu ei ole varsinainen lopputulos. Se luo toisen suhteiden asetelman joka sisältää omanlaisensa ongelman asettelut. Näin ollen konfliktinratkaisua voi luonnehtia paremminkin jatkuvaksi prosessiksi kuin lopulliseksi päättämiseksi. Toiseksi ongelmanratkaisu vaatii toistuvasti uusia tiedon

synteesejä ja tekniikoita sekä ongelman käsitteellistämisen muutoksia. Kun poikkeavuutta ei kyetä pitämään kurissa pakottamalla, niin syntyy tarve hieman erilaisille strategioille, jotka pohjautuvat erilaisiin analyyseihin ja teorioihin käyttäytymisestä. Kolmanneksi, ongelmanratkaisu käsittelee tilannetta sen kokonaisu ympäristössä. Esimerkiksi työnantajan ja työntekijän väliset suhteet ilmenevät laajempina poliittisessa, taloudellisessa ja sosiaalisessa ympäristössä sekä näin ollen saavat niistä vaikutteita, mutta myös itse vaikuttavat niihin. Neljäs ongelmanratkaisun ominaispiirre perustuu siihen, että ollakseen tehokas tulee ongelmanratkaisun palata lähteilleen. Todistettaessa konfliktin purkautumista se usein mielletään jonkin välittömän kausaalisen tekijän aiheuttamaksi ja näin ollen vaikeaksi tuleekin todistaa se vastaus joka viittaa ilmeiseen ärsykkeeseen konfliktin laukaisemiseksi. Usein ärsyke ja vastaus sijoitetaan väärin kausaalisten kokonaispuutteiden kannalta. Esimerkiksi henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa aivan mitättömiltä tuntuvat vastaukset voivat laukaista toisessa aggressiivisen käyttäytymisen, joka on ymmärrettävissä ainoastaan tämän henkilön edellisten suhteiden ja kokemusten kontekstista tarkasteltuna (Burton 1990, 202, 203.)

3.13 NÄKÖKULMA KONFLIKTIJOHTAMISEEN WEBERIN IDEOLOGIAN POHJALTA

3.13.1 Konfliktijohtaminen byrokraattisten sääntöjen laatimisen keinona

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen konfliktijohtamisen tarkastelun loppuvaiheessa on vielä relevanttia syventyä Max Weberin tuottamaan näkökulmaan työyhteisöillisistä konflikteista ja niiden johtamismetodeista. Kuten edellä konfliktinhallinnan typologisoinnin yhteydessä kävi ilmi, juontavat nykyajan organisaatioissa konfliktinhallinnan mekanismit juurensa edellä esitetyn Blaken & Mountonin (1964) muodostamaan johtamisruudukkoon. Tässä mallissa huomio kiinnittyy molemmanpuoleiseen huolenpitoon sekä organisaation tuotannosta että sen ihmisistä. Byrokraattisten vaatimusten joutuessa törmäyskurssille henkilöstön yksilöllisten tarpeiden kanssa, malli kuitenkin pääasiallisesti kallistuu organisaation hyötysuhteen suosimisen kannalle. Konfliktijohtamisen ideologiassa tämä näkökulma nojaa sokeaan oletamaan siitä, että työntekijän etujen tulisi olla aina alisteisia tuotannon ja viranomaisen vaatimuksille. Gross, Hogler ja Henle (2013) lähestyvät edellä esitettyä organisaation konfliktijohtamista erilaisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa organisaatiot ovat parhaiten ymmärrettävissä byrokratian tai hallinnollisen koneiston näkökulmasta, joissa keskeisimpänä tavoitteena on saavuttaa kontrolli organisaatiossa. Byrokratioiden merkittävimpiä tunnuspiirteitä ovat valtasuhteiden säilyttäminen, tuottavuuden parantaminen ja lisävoittojen tuottaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio edellyttää byrokraattista systeemiä, jossa työntekijät tuottavat työvoimaa johdollisten vaatimusten mukaisesti. (Gross, Hogler & Henle 2013, 2.)

Työyhteisössä mahdollisella konfliktilla voi olla alentava vaikutus organisaation tuottavuuteen, mutta näkyvimmin konflikti vaikuttaa organisaation oikeudelliseen

vastuuseen, negatiiviseen julkisuuteen ja sen sosiaalisiin tuloksiin. Gross ym. esittävät, että konfliktijohtamisen tulisi fokuksoida organisaation ihmisistä huolehtimiseen sen tuottavuudesta huolehtimisen sijasta. Tällöin konfliktin ulkoiset negatiiviset vaikutukset on mahdollista minimoida ja organisaatiosta muodostettavaa positiivista kuvaa edesauttaa. Edellä esitetty strategia perustuu siihen, että konfliktijohtaminen tulee ymmärtää byrokraattisten sääntöjen laatimisen keinona, jolloin organisaation käytänteet muodostuvat selvistä säännöistä ja menettelytavoista. Lisäksi johdolle asetettujen odotusten tulee tyydyttää työntekijöiden tarpeita. Näin on mahdollista taata, että työntekijät kokevat systeemin reiluksi sekä heidän uskollisuutensa ja tukensa arvoiseksi. (Gross ym. 2013, 3.)

3.13.2 Konfliktijohtaminen ja Weberin rationaalisuuskäsitteet

Grossin ym. (2013) metateoreettinen tausta juontaa juurensa Weberin tavoitteesta sovittaa yhteen käsityksiä vallasta, laillisuudesta ja byrokratiasta. Weber esitti, että rationaalisen toiminnan ohjatessa byrokratiata, muodostuu se yhteen sopimattomaksi em. muiden käsitteiden kanssa. Sama periaate oli tärkeässä roolissa Weberin käsityksessä oikeudellisista järjestelmistä ja niissä vaikuttavissa muodollisissa säännöissä. Nämä säännöt ovat objektiivisia, persoonattomia ja perustuvat päätöksiin, jotka ovat aina muodostettu määriteltyjen menettelytapojen perusteella. Tuloksena Weberin formaali rationaalisuus takaa ainoastaan muodolliset oikeudet niistä kiinnostuneille. Formaali rationaalisuus voi johtaa myös epäoikeudenmukaisiin käytänteisiin, sillä se ei salli säännöistä poikkeamista ainutlaatuisissakaan olosuhteissa. Välttääkseen puolueettomien sääntöjen epäoikeudenmukaista soveltamista, Weber esitti käsitteen substantiivisesta rationaalisuudesta joka sallii yksittäistapauksissa formaalin rationaalisuuden periaatteista poikkeamisen. (Gross ym. 2013, 3, 4.)

Gross ym. esittävät, että konfliktijohtamisen tulee korostaa ihmissuhteiden tuloksia puuttumatta organisaation muihin johdollisiin huolenaiheisiin. Konfliktijohtamisen tavoitteiden tulisi siirtyä tehokkuuden ja tuottavuuden tavoittelusta hyödyllisyyden ja laillisuuden tavoitteluun. Konfliktijohtamisen tulisi perustua Weberin näkemykseen siitä, kuinka tehokkailla formaalin ja substantiaalisen rationaalisuuden tekniikoilla on mahdollista luoda luottamusta, huolenpitoa ja empatiaa organisaation rakenteisiin. Tuottavuuden aspekti täytyisikin näin ollen erottaa täysin konfliktijohtamisesta ja uusiksi tavoitteiksi asettaa organisationaalinen oikeudenmukaisuus ja laillisuus. (Gross ym. 2013, 4.)

3.13.3 Weberin formaali rationaalisuus byrokratiakäsitteen valossa

Gross ym. (2013) esittävät formaalin rationaalisuuden olevan luonnollinen seuraus Weberin byrokratiakäsitteestä, joka viittaa viranomaisten valtuuttamien johtajien harjoittamaan hallinnollisen systeemin valvontaan. Johtajat puolestaan delegoivat saamaansa valtaa alaisilleen, kun kyseessä ovat persoonattomiin, yleiskäyttöön ja varioimattomiin tilanteisiin perustuvat hallinnolliset rutiinit. Formaali rationaalisuus

on aina riippuvainen myös tilannesidonnaisista ”pelisäännöistä”. Lopputulos sopusointuu siihen liittyvien menettelyllisten vaatimusten kanssa. Formaali rationaalisuus lakina takaa asianosaisille ainoastaan muodolliset oikeudet ja voi seurauksena satunnaisissa olosuhteissa aiheuttaa myös epäoikeudenmukaisuutta virallisen oikeusjärjestelmän piirissä. (Gross ym. 2013, 7,8.)

Formaalin rationaalisuuden tarkoitus ja yhteys byrokratiaan perustuu sen puolueettomaan käyttäytymiseen kaikissa tapauksissa. Organisaatioissa formaalia rationaalisuutta voidaan hyödyntää menettelytapaoikeuden esimerkin mukaisesti, jossa sekä prosessi että lopputulos määrittyvät sovitun menettelytavan mukaisesti. Johdonmukaisuus jossa sovitut säännöt sanelevat pääosin yksilön kohtelun ovat ominaispiirre sekä menettelytapaoikeudelle että formaalille rationaalisuudelle. Leventhal (1980) on määritellyt säännöt joiden mukaan organisaatiossa voidaan varmistua menettelyiden oikeudenmukaisuudesta ja formaalin rationaalisuuden mukaisesta toiminnasta. Ensimmäiseksi, päätöksentekijöiden on taattava aina menettelyiden johdonmukainen soveltaminen ihmisistä ja ajasta riippumatta. Heidän on tukahdutettava omat ennakkoluulot ja käsiteltävä menettelyjä neutraalimmalla mahdollisella tavalla. Toiseksi, menettelyjen tulee perustua täsmälliseen tietoon. Valitusmenettelyjen tulee olla aina käytettävissä mahdollisten negatiivisten vaikutusten korjaamiseksi. Kolmanneksi, kaikkien niiden joihin menettely on kohdistunut, tulee saada sanoa oma mielipiteensä asiassa käytetystä menettelytavasta. Ja neljänneksi, menettelyiden tulee aina noudattaa yleisesti hyväksytyjä eettisiä standardeja. (Gross ym. 2013, 8.)

3.13.4 Formaalin rationaalisuuden riittämättömyys konfliktijohtamisessa

Formaali rationaalisuus voidaan nähdä sopivana lähtökohtana konfliktijohtamiselle organisaatiossa, mutta sitä on lisäksi täydennettävä toisella dimensiolla joka keskittyy henkilöihin yksilöinä ja tapauksiin erityislaatuina. Formaali rationaalisuus ei käsittele organisaatioiden ihmissuhteiden dynamiikkaa tai harjoita manageriaalista hienotunteisuutta erityistapauksissa. Williams (1994) esittää, että konfliktijohtaminen on tarpeellinen osa ihmisten välisissä organisationaalisten prosessien toteuttamisessa. Hän toteaa, että aggressiota syntyy, koska ihmisten ja organisationaalisen systeemin kehitysprosessista puuttuvat tietyt avainkomponentit. Näistä komponenteista Williams esittää ensimmäiseksi ihmisten ja organisaation kyvyn tehokkaasti luoda siteitä, jotka edistävät yhteistyötä ja osallisuutta. Organisaation vaaliessa työntekijöitään, paranee myös työntekijän kyky olla joustava organisationaalisia muutoksia kohdatessaan. Toinen formaalista rationaalisuudesta puuttuva komponentti on osallisuuden arvostaminen organisaation kasvuprosessin yhteydessä sekä sen yhteyden ymmärtäminen halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Osallisuuden tärkeyden lisäksi Williams esittää, että myös yksilöllisyyttä tarvitaan työetiikkaa ja tiimin suorituskyyä tasapainottavaksi tekijäksi. Williamsin kolmas komponentti korostaa niiden keinojen eroa, joilla saavutetaan organisaation tavoitteissa sopiva ja oikeutettu lopputulos. Keskitytäänkö itse tavoiteltavaan lopputulokseen vai niihin keinoihin, joiden kautta kriittinen dynamiikka syntyy ja toiminnan syyt selviävät. Tässä ytimessä on ero eettisen johtajuuden ja organisationaalisen elämän välillä. Konfliktijohtaminen ja formaali rationaalisuus keskittyvätkin liian usein joko itse prosessiin tai

organisaatioon, unohtaen niiden taustalla vaikuttavan ongelman. (Gross ym. 2013, 10.)

3.13.5 Substantiaalinen rationaalisuus vs. byrokratia

Weber esittää, että substantiaalinen rationaalisuus tai sääntöjen mukauttaminen yksilöllisiin olosuhteisiin on välttämätöntä oikeusjärjestelmämme tukemiseksi. Substantiaalinen rationaalisuus on kuitenkin nähtävissä byrokratian vastakkaiseksi ideologiaksi, joka sisältää vaihtoehtoiset käytännöt ja toiveet. Ideologia perustuu selvästi ilmaistuihin arvoihin kuten osallistumiseen ja eettisiin näkökulmiin. Lisäksi substantiaalinen rationaalisuus käsittelee enemmän henkilökohtaisia ulottuvuuksia erityisissä tapauksissa kuin formalismille luonteenomaisia tavoiteltuja periaatteita. Substantiaalisen rationaalisuuden käsite mahdollistaa organisationaalisen hienotunteisuuden ja yksilöllisten tilanteiden harjoittamisen. Näin ollen organisaation johdon on mahdollista soveltaa oikeuden menetelmiä niin, että formaalinen lähestymistapa voidaan kiertää. Tämä mahdollistaa poikkeustapauksissa oikeuden ottaa virallisissa päätöksissä huomioon myös empatian, myötätunnon ja tasapuolisuuden aspektit. (Gross ym. 2013, 11.)

3.13.6 Substantiaalisen rationaalisuuden hyöty konfliktinhallinnassa

Substantiaalisen rationaalisuuden tehokkuuden konfliktitilanteessa määrittää siihen sisältyvä viestinnän käyttö. Tutkijat ovat tunnistaneet organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muodon, joka tarkastelee reiluutta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi oikeudenmukaisuudessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka herkkä organisaation jäsen on saamansa lain mukaisen organisationaalisen menettelyn laadulle ja sen yhteydessä saamalleen kohtelulle. Tämänkaltaista oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa keskeisinä kriteereinä ovat vaikuttamassa totuudenmukaisuus, kunnioitus, kuulustelut ja perustelut. (Gross ym. 2013, 12.)

Jokainen em. neljästä kriteeristä vastaa käsitteellisesti konfliktin relationaalisia tavoitteita tarkasteltaessa sitä, keitä olemme suhteessa toisiimme keskinäisen vuorovaikutuksen aikana. Relationaaliset tavoitteet kärjistyvät osapuolet usein konfliktissa polarisoituneeseen tilaan, sillä tavoitteet pysyvät yleensä hiljaisina ja sanattomina. Vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden kriteerit tuottavat viitekehyksen, jonka kautta on mahdollista ymmärtää se kuinka jokainen konfliktin osapuoli kääntää saman tapahtuman omaan suhteelliseen tarkoitukseensa peilaten. Näin ollen konflikti ja erimielisyydet tulkitaankin spesifisti jokaisen osapuolen toimesta. Toinen substantiaalisen rationaalisuuden aspekti syntyy konfliktijohtamisen vuorovaikutuksellisista ominaisuuksista. Tässä keskeistä on, että tulokset sisältävät laajasti ne tekijät, jotka ovat yhdenmukaisia oikeudenmukaisuuden ja kohtuuden peruskäsitteiden kanssa. Toiminnan soveltaminen edellyttää hienotunteisuutta ja subjektiivisuutta, sekä koetaan viranomaisen toimesta usein paremminkin oikeutetuksi kuin lakiin perustuvaksi. (Gross ym. 2012, 13.)

Grossin ym. näkökulma tarjoaa konfliktijohtamiselle uuden perspektiivin Weberin formaalin ja substantiaalisien rationaalisuuden ideoiden pohjalta. Työntekijöille sekä oikeudenmukainen kohtelu organisaatiossa että oikeudenmukaiset lopputulokset yksilöllisissä tapauksissa ovat tärkeitä. Formaali rationaalisuus tarjoaa objektiivisen ja persoonattoman systeemin hallinnoimaan tarpeellisia sääntöjä, joiden kautta on mahdollista saavuttaa johdon tavoitteita. Nämä säännöt hyödyttävät myös työntekijöitä, jotka ovat vakuuttuneita menettelyllisistä takeista kurinpidollisten seuraamusten soveltamisesta. Systeemi suojelee syrjinnältä sekä mielivaltaisilta päätöksiltä, jotka vaikuttavat työntekijän työn suorittamiseen. Samanaikaisesti työntekijät ovat vakuuttuneita myös siitä, että oikeudellisen tapahtuman poiketessa formaalista prosessista, on kyseessä yksilöllinen kohtelu, joka perustuu substantiaalisien oikeuden toteuttamiseen. Substantiaalinen rationaalisuus edellyttää myös sellaisten periaatteiden soveltamista, jotka ovat ankaria mutta myös tyydyttävästi selitettävissä. Oikeussysteemi on yleisesti ongelman edessä jossa objektiiviset säännöt ja yksilölliset olosuhteet kohtaavat. Organisaatioissa samojen periaatteiden tulisi hyödyttää myös yksilöä tilanteen niin vaatiessa. Formaalin ja substantiaalisien rationaalisuuden yhdistelmä tarjoaa käytännöllisen ja merkittävän tavan kohdata konflikteja, niin persoonallisista kuin organisaationalisistakin lähtökohdista käsin. (Gross ym. 2013, 20,21.)

4 KUNNAN YHTEISTOIMINTA JA SEN VASTUUNHENKILÖT

4.1 YHTEISTOIMINTA KUNNISSA

Mietittäessä välineitä hyvälle yhteistoiminnalle, on Kunnallinen työmarkkinalaitos (1998) esittänyt julkisen ja yksityisen yhteistoiminta-järjestelmän keskeiseksi välineeksi sen saavuttamiselle. Suomessa yhteistoimintajärjestelmän kautta on mahdollista osallistaa henkilöstö sekä työympäristöä että itse työtä koskevien päätösten valmisteluun. Yhteistoimintajärjestelmän kautta pyritään myös sitouttamaan henkilöstöä organisaation yhteisiin tavoitteisiin sekä madaltamaan ristiriitoja eri työelämän toimijoiden välillä. Organisaation tulokselliselle toiminnalle on henkilöstön ja työnantajan välinen toimiva yhteistyö perusedellytys. Tehokkaan tiedonkulun ja luottamuksellisten yhteistoimintasuhteiden pohjalle on mahdollista rakentaa myös hyvinvoivaa ja kehittyvää työyhteisöä. Kunnalliset työmarkkinaosapuolet ovat avainasemassa luomassa yhteistoiminnan eri muotoja sekä kehittämässä niiden toimintamalleja. Yhteistoiminnassa keskeisinä osa-alueina vaikuttavat myös työkyvyn ja työterveyden vahvistamisen lisäksi johtajuuden tukeminen ja kehittäminen (Kunnallinen työmarkkinalaitos 5, 1998.) Yhteistoimintaan liittyvien lakien lisäksi myös niihin kuuluvat ohjeet ja suositukset ovatkin erinomaisia välineitä henkilöstön johtamiselle ja sen kehittämiseksi.

Aikaisemmin kunnissa ja kuntayhtymissä työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta perustui yleissopimukseen, joka oli kirjattu kunnallisen virkaehtosopimuslain (669/70) 3 §:n 4 momenttiin. Lisäksi osapuolten yhteistoiminnasta säädettiin sitä koskevassa työehtosopimuksessa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 7, 1998). Uusi laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) säädettiin 13.4.2007 ja se astui voimaan 1.9.2007. Uuden lain avulla menettely työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnasta saatiin asetettua lain tasolle. Aikaisemmasta työehtosopimuslakeihin perustuvasta yhteistoimintamenettelystä siirryttiin tuolloin uuteen yhteistoimintalain mukaiseen erityislailla säädettyyn menettelyyn. Uuden lain voimaan tullessa irtisanottiin lisäksi aikaisempi yleissopimus Kunnallisen työmarkkinalaitoksen toimesta. Myös aikaisemmin paikallisesti solmittuja yhteistoimintasopimuksia suositeltiin irtisanottaviksi. Paikallisten sopimusten irtisanomisesta ei kuitenkaan päästy yksimielisyyteen ja pääsopijajärjestöt solmivatkin yhdessä muiden osapuolten kanssa ohjeistuksen työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Ohjeistus on uuteen lakiin perustuva (www.kuntatyonantajat.fi.)

Edellä esitellyn uuden lain piirissä ovat kaikki Suomen kuntayhtymät ja kunnat. Lain tavoitteena on tarjota yhteisiä välineitä työnantajalle ja henkilöstölle kehittää yhteisvoimin kunnan toimintaa. Lain avulla on myös tarkoitus edesauttaa henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksia niin työtä kuin koko työyhteisöä koskevien päätösten rakentamisessa. Lain säätämisen keskeisinä tavoitteina ovat lisäksi henkilöstön työelämän laadun edistäminen ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kasvattaminen kunnissa. Säädetyn lain osapuolina ovat kunnan työntäjäedustajat sekä henkilöstön edustajat. Yhteistoiminta-asioissa henkilöstön edustajina voivat toimia mm. työ- tai

virkaehtosopiuksen nojalla nimitetyt luottamus- ja pääluottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut (www.akava.fi.)

Yhteistoiminta kunnissa voi olla joko välitöntä tai edustuksellista. Välittömän yhteistoiminnan harjoittamisesta on kyse silloin kun asioita käsitellään pääasiallisesti työntekijän ja esimiehen välillä keskinäisesti tai työyhteisökokousten yhteydessä. Edustukselliseksi yhteistoiminta muuttuu puolestaan silloin kun asioiden käsittelyn taso siirtyy yhteistoimintaelimiin tai kyseessä ovat laajat henkilöstöä yleisesti koskettavat yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat. Olipa kysymys sitten välittömästä tai edustuksellisesta yhteistoiminnasta, on sen tavoitteena luottamuksellisesti ja avoimen vuorovaikutuksen kautta huolehtia työyhteisön asioista henkilöstön etua silmällä pitäen (www.kuntatyonantajat.fi.) Yhteistoiminnan välittömästä muodosta riippumatta, voivat henkilöstöä edustamassa mukana olla aina tarvittaessa niin luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut kuin työsuojelupäällikötkin. Huomiotavaa lisäksi on, että lain mukaisesti yhteistoiminnassa kunnissa tulee käsitellä aina ne asiat jotka koskettavat sellaisia muutoksia työn organisoinnissa, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan merkittävästi. Tunnetuimpana esimerkkinä näistä ovat taloudellisiin tai tuotannollisiin syihin perustuvat osa-aikaistamiset, lomauttamiset tai irtisanomiset. Muita keskeisiä yhteistoiminnan piirissä käsiteltäviä periaatteita ovat henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun, työyhteisön sisäiseen tiedonvaihtoon sekä henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiakokonaisuudet (www.akava.fi).

4.2 AMMATTIYHDISTYSLIIKKEET YHTEISTOIMINNASSA

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti suomalaisten ammattiyhdistysliikkeiden toimintaa ja rakennetta kuntien yhteistoiminnassa. Katsaus on pintapuolinen ja keskittyy ainoastaan tutkimuksen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden työnkuvan kannalta relevantin ammattiyhdistysliikkeiden tiedon jäsentämiseen. Tutkija on alla avannut heijastaen haastateltujen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden ammattiyhdistysliiketaustaa ja niiden perusrakenteita. Tutkija on lisäksi havainnollistanut kaaviolla kappaleen loppuun kuntasektorin, erityisesti Tampereen kaupungin yhteistoiminnan eri ay-liikkeiden suhteita ja tasoja niiden solmimiin yhteistoiminnan sopimukseen työnantajan ja henkilöstön välillä.

Ammattiyhdistysliikkeen perustavanlaatuisena tavoitteena on toiminta henkilöstön aseman vahvistamiseksi ja työntekijöiden edunvalvomiseksi. Edellä mainitun saavuttamiseksi ay-liikkeet organisoivat järjestöllistä yhteistoimintaa eri palkansaajista. Ammattiyhdistysliikkeen keskeisimpiä toimijoita ovat sen ammattiliitot. Näiden päätehtävä muodostuu työehtosopimusten neuvottelemisesta yhdessä työnantajaliittojen kanssa. Muina keskeisinä tehtävinä ammattiliitot valvovat sovittujen työehtosopimusten noudattamista ja toimivat työyhteisöjen ristiriitatilanteissa työntekijöiden tukena ja edustajina. Yleisesti voidaan sanoa, että Suomessa ay-liikkeen järjestäytyminen organisoituu kahden päälinjan kautta. Ensinnäkin puhutaan ns. ammattiliittolinjasta jossa samankaltaista työtä tekevät ovat saman liiton jäseniä. Tällöin varsinainen työpaikka tai työyhteisö ei ole liiton jäsenyyttä määrittelevä tekijä. Toisen päälinjan muodostaa ns. teollisuuslinja, jossa

ammattiliittoihin järjestäytyminen määrittyy puolestaan työpaikkakohtaisesti. Teollisuuslinjan mukaisesti muodostetuissa ammattiliitoissa eri ammattinimikkeitä omaavat työntekijät ovat järjestäytyneet samaan liittoon (www.fi.wikipedia.org/wiki/Ammattiyhdistysliike.)

Suomessa ay-liikkeen kattokäsitteinä toimivat keskusjärjestöt joita Suomessa on kolme. Suurin osa Suomessa olevista noin 80 ammattiliitosta kuuluu näiden keskusjärjestöjen jäsenkuntiin. Ay-keskusjärjestöt muodostuvat SAK:sta (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö), STTK:sta (Toimihenkilökeskus-järjestö) ja AKAVA:sta (Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö). Suomalaisista noin 2 miljoonaa työntekijää ovat järjestäytyneet johonkin ammattiliittoon ja näin ollen kuuluvat myös edellä mainituista keskusjärjestöistä jonkin alaisuuteen. Myös työnantajilla on omat työnantajaliittonsa. Työnantajien ammattiliitot ovat sektorikohtaisia ja näin ollen laajoja. Yksityisen sektorin työnantajaliittona toimii EK (Elinkeinoelämän keskusliitto), Valtion sektorilla puolestaan VTML (Valtion työmarkkinalaitos) ja KT (Kuntatyönantajat) sekä Kirkolla Kirkon työmarkkinalaitos. Työnantajaliitot ovat myös järjestäytyneet keskusjärjestöjen alaisuuteen oman toimialakohtaisesti (www.sak.fi.)

Suomen suurin ammattiliittojen keskusjärjestö on SAK. Se on pääasiallisesti työmarkkinajärjestö, mutta toimii samalla myös yhteiskunnallisena etu- ja kansalaisjärjestönä. SAK edustaa yli miljoonaa suomalaista jäsentään ja 21 ammattiliittoa. SAK on lisäksi Suomen vanhin ammattijärjestö, toimimalla suomalaisten palkansaajien edustajana jo yli 100 vuoden ajan. SAK edustaa suomalaista työntekijäammattissa toimivaa ja johonkin palvelualan liittoon kuuluvaa jäsentä. SAK:n jäsenet ovat mm. julkisen sektorin, kuljetusalojen, teollisuuden ja yksityisten palvelualojen ammattiliittojen jäseniä. SAK:laisista noin neljännes työskentelee julkisella sektorilla (www.sak.fi.) Julkisten alojen liitoista kuntasektorilla jäseniä on pääasiassa JHL:ssä eli Julkisten ja hyvinvointialojen liitossa. SAK:n ammattiliitto JHL:ssä jäseniä on noin 240 000 ja sen jäsenkunta muodostuu monipuolisesti kaikilta toimialoilla (www.jhl.fi).

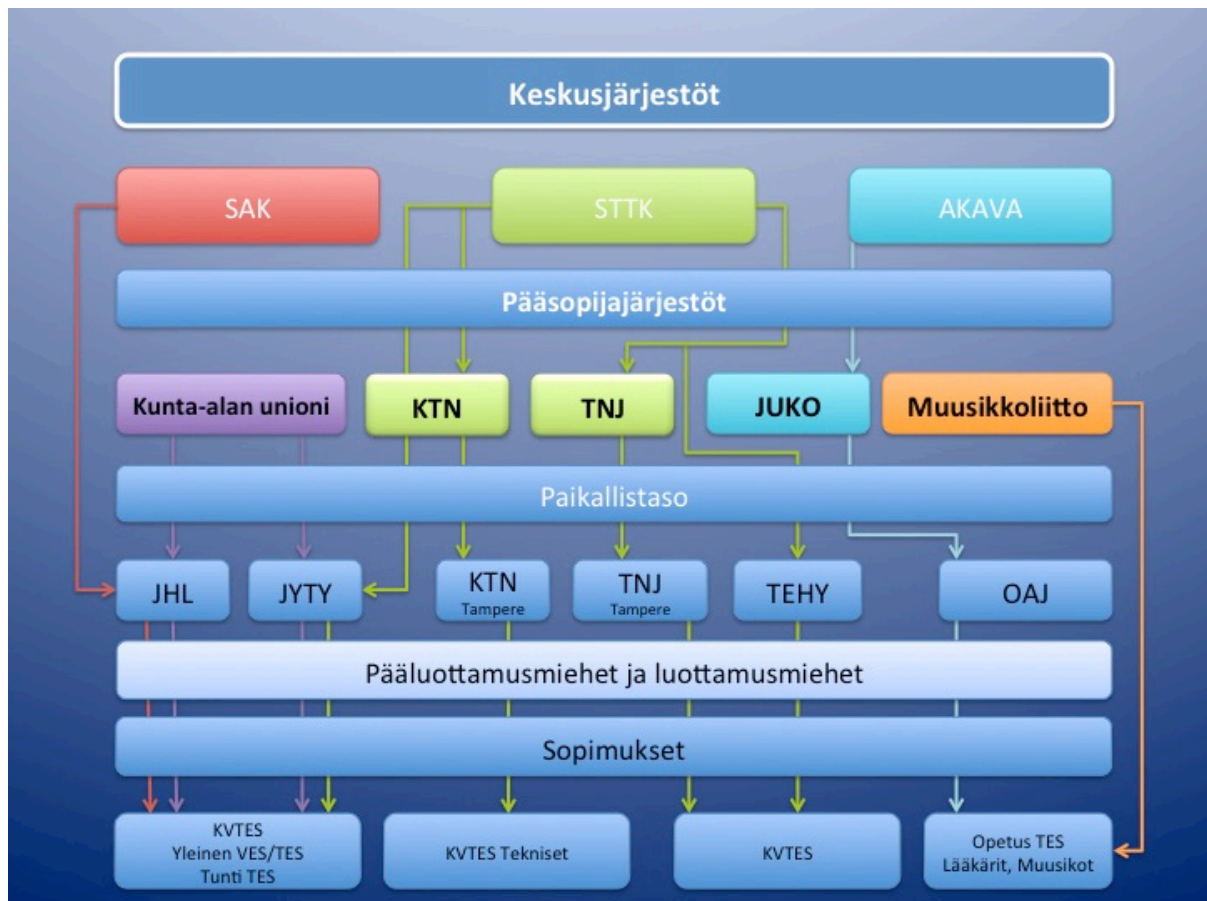
Toimihenkilöiden ammatillisista keskusjärjestönä Suomessa suurimpana toimii Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Nykyinen järjestö STTK muodostui kun siihen liitettiin uusia liittoja Toimihenkilö- ja virkamiesjärjestön Keskusliitosta TVK:sta. Järjestöön kuuluu noin 608 000 henkilöä, jotka ovat 18 eri ammattiliiton jäseniä. STTK:n jäsenet työskentelevät erilaisissa toimihenkilöammateissa kuten terveydenhuollossa, teollisuudessa ja palvelualoilla. Nykyinen STTK edustaa kaikkia koulutusryhmiä opistotason oppilaitoksissa opiskelevista aina ammatti- ja tiedekorkeakouluihin saakka (www.sttk.fi.)

Kuntasektorilla STTK:hon kuuluu pääsopijajärjestö Tekniikka ja Terveys KTN ry, joka edustaa 20 000 kuntahtymien, kuntien sekä kunnallisten osakeyhtiöiden palveluksessa olevaa tekniikan koulutuksen saanutta toimihenkilöä ja terveydenhoitajaa. KTN muodostuu 14 jäsenliitosta ja niiden jäsenjärjestöistä, joista pääasiallisesti kuntapuolella toimivia ovat esimerkiksi Suomen Palomiesliitto SPAL, Suomen terveydenhoitaliitto STHL ja Kuntatekniikan Unioni (222.ktn-ry.fi). Toinen STTK:n pääsopijajärjestö muodostuu Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ:stä. Ainoana jäsenjärjestönä TNJ:ssä on tällä hetkellä Super eli Suomen lähi- ja

perushoitajaliitto kun Terveyden ja hyvinvointialojen liitto Tehy erosi järjestöstä vuonna 2007. Super muodostuu sosiaali- ja terveysalan toisen asteen tutkinnon suorittaneista sekä alaa opiskelevista. Jäseniä liitossa on yhteensä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta noin 84 000 (www.superliitto.fi). Tehy on puolestaan pääsopijajärjestöistä erillinen sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö. Tehyssä on jäseniä yhteensä noin 155 000 niin alan tutkinnon suorittaneita ja opiskelijoita, joista 75% prosenttia työskentelee kuntasektorilla (www.tehy.fi). Myös Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty kuuluu pääsopijajärjestöstä erillisenä omana ammattiliittona STTK:hon. Jyty muodostuu noin 70 000 hengen ja 300 jäsenyhdistyksen toimijajoukosta. Jyty edustaa kuntayhtymien, kuntien, seurakuntien ja yksityisten palveluksessa olevia viran- ja toimenhaltijoita. Kunta-alalla Jytyn suurimpia ryhmiä ovat sosiaalitoimi, sivistystoimi, yleishallintoa ja terveydenhuolto (www.jytyliitto.fi).

AKAVA on kolmesta Suomalaisesta keskusjärjestöstä pienin. AKAVA muodostuu 35 jäsenliitosta ja niiden kautta keskusjärjestölle jäseniä muodostuu yli 500 000. AKAVA on korkeasti koulutettujen työmarkkinajärjestö jossa jäsenkunta rakentuu palkansaaajista, ammatinharjoittajista, yrittäjistä ja opiskelijoista. AKAVA oli lisäksi tällä hetkellä ainoa keskusjärjestö, joka kasvattaa jäsenkuntaansa koko ajan. AKAVALLA on kaksi pääsopijajärjestöä joista Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO toimii julkisella sektorilla ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN yksityisellä sektorilla. AKAVA:n liittojen jäsenet muodostuvat korkeasti koulutetuista henkilöistä, jotka toimivat esimies-, asiantuntija- ja opetustehtävissä. Järjestön jäseniä toimii niin kuntien, valtion, kirkon kuin yksityisen sektorinkin palveluksessa (www.akava.fi).

Oheisessa kuviossa 7. on kuvattu edellä avattujen ammattiyhdistysten keskusjärjestöjen, kuntasektorin keskeisten pääsopijajärjestöjen ja ammattiliittojen välisiä suhteita. Kuviossa on lisäksi havainnollistettu eri ay-liikkeiden ja luottamushenkilöiden yhteistoimintasuhdetta kuntatyönantajien kanssa solmittuihin työehtosopimuksiin. Huomioitavaa on, että tutkija ei tässä yhteydessä avaa tarkemmin OAJ:tä (Opetusalan ammattijärjestöä) tai Muusikkoliittoa, sillä niiden tarkastelu ei ole keskeistä tutkimukseen haastateltavien luottamushenkilöiden yhteistoimintaan suhteessa kohdeorganisaation tutkittavalle tuotantoalueelle. Kunta-alan unioni ry:stä on kuitenkin keskeistä mainita, että se on JHL:n ja Jytyn yhdessä perustama pääsopijajärjestö. Yhteinen järjestö perustettiin 1990- luvulla, sillä sen nähtiin tukevan molempien liittojen sekä JHL:n että Jytyn edunvalvontaa (www.jhl.fi).



Kuvio 7. Ay-liikkeiden ja luottamushenkilöiden yhteistoimintasuhde kuntatyönantajien kanssa solmittuihin työehtosopimuksiin

4.3 TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINTA

Jatkossa tässä luvussa tullaan tarkastelemaan omina kappaleinaan tutkimuksen kaikkien yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden toimenkuvaa tarkemmin. Lukijalle avataan seuraavissa kappaleissa niin työsuojeluvaltuutetun, työsuojelupäällikön kuin päälouottamusmiehen työnkuvaa sekä roolia yhteistoiminnassa. Ennen siirtymistä yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden tarkempiin työnkuvien tarkasteluihin, on kuitenkin keskeistä kartoittaa itse työsuojelun käsitettä ja sen yhteyttä organisaation yhteistoimintaan. Maittakoon myös, että työsuojelun käsite on hyvin laaja ja monisyinen. Tässä yhteydessä ei olekaan tarkoituksenmukaista pureutua yksityiskohtaisesti kaikkiin työsuojelun osa-alueisiin, vaan lähinnä välittää lukijalle kokonaiskuva työsuojelun käsitteestä ja sen merkityksestä organisaation yhteistoiminnassa. Näin ollen tarkastelu jää rajaussyistä ja tarkoituksella hyvin pintapuoliseksi.

Työsuojelusta huolehtimisen velvoite julkisen vallan toimesta on kirjattu jo perustuslain 18.1 §:ssä. Sen mukaisesti julkisen vallan on huolehdittava työntekijöiden terveydestä, työolojen turvallisuudesta, työaika-suojelusta ja

erottamissuojasta. Työsuojelu on sekä lakisääteistä että järjestelmällistä toimintaa. Lain mukaisesti työympäristön tulee olla työntekijälle turvallinen ja terveellinen. Työnantajan tulee huolehtia työpaikalla myös järjestelmällisesti sen vaarojen arvioinnista ja tämän edellyttämistä suunnitelmista. Työsuojelun käsite saa arkikielessä lisäksi useita konnotaatioita. Sitä rinnastetaan usein mm. työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteisiin. Työsuojelun käsitettä sovelletaan lisäksi niin suppean kuin laajan merkityksen mukaisesti. Laajan käsityksen mukaan työsuojelu kattaa kaikki työntekijää työsuhteessa uhkaavat vaarat ja niiden torjumisen. Suppealla käsityksellä puolestaan viitataan työsuojeluun, jossa työntekijälle pyritään turvaamaan itse työnteolle asetetut turvallisuus- ja terveellisyystavoitteet. Työsuojelun kokonaiskäsite pitää sisällään kuitenkin niin fyysisen, henkisen kuin sosiaalisenkin terveyden ja hyvinvoinnin käsitteet (Juopperi 2012, 2.) Puhuttaessa työsuojelun yleisestä säädöspohjasta pohjautuu se työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annettuun lakiin (44/2006). Lainsäädännössä työsuojelu jakautuu lisäksi kahteen eri erityisalan omaan osioon. Työturvallisuussuojelusta on säädetty omana erityisalueena työturvallisuuslaissa (738/2002) ja työterveys pohjautuu puolestaan työterveyshuoltolaille (1383/2001). Edellä asetettujen lainsäädännön noudattamista työyhteisöissä valvoo puolestaan Työsuojeluhallinto (www.finlex.fi).

Tarkasteltaessa työsuojelun yhteistoimintaa on keskeistä kiinnittää huomiota lisäksi henkisen työsuojelun käsitteeseen. Henkinen hyvinvointi ja työsuojelu on sisällytetty moniin säädöksiin. Ensimmäisen kerran se kirjattiin työterveyslainsäädäntöön vuonna 1978. Myös Työsuojeluhallinto on määritellyt henkisen työsuojelun käsitteen internet-sivuillaan. Henkisellä työsuojelulla viitataan ehkäisevään ja puutteita korjaavaan toimintaan työyhteisössä, johon myös työntekijät osallistuvat suunnittelemalla erilaisia työolojen kehittämisen keinoja. Henkistä työsuojelua ei ole kuitenkaan kirjattu tarkasti määritellen työturvallisuuslakiin, joten sen määritelmät varioivat suurestikin eri työyhteisöjen työsuojelutoimielinten toimesta. Voidaankin sanoa, että määritelmien monitulkinnallisuus voi myös aiheuttaa haasteita työyhteisöissä. Henkisen työsuojelun määritelmät koetaan usein subjektiivisesti ja näin ollen esim. häirinnän ja epäasiallisen kohtelun rajat koetaan varioivasti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että henkinen työsuojelu pitää sisällään em. häirinnän ja epäasiallisen kohtelun lisäksi työpaikkakiusaamisen, psyykkisen kuormittavuuden arvioinnin ja työntekijöiden yksityiselämän haasteet kuten päihdeongelman aspektit (Juopperi 2012, 4, 5.)

Työsuojelun yhteistoiminnalla on tarkoitus siis edistää työpaikalla työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Yhteistoiminnan kautta mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen sekä vaikuttaminen työyhteisön terveellisyyttä ja turvallisuutta käsittelevien asioiden hoitoon. Työsuojelun yhteistoiminnasta on mahdollista sopia myös paikallisesti. Paikallisessa sopimisessa on kuitenkin turvattava edellä esitetyissä laissa säädetty osallistumismahdollisuudet työntekijöille työsuojelun yhteistoimintaan. Valvontalain mukaan työsuojelun yhteistoiminnan osapuolia ovat henkilökohtaisissa kysymyksissä työntekijä, hänen esimiehensä, työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelupäällikkö. Työsuojelun yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat voivat koskea sellaisia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen, turvallisuuteen tai työkykyyn. Yhteistoiminnan piirissä olevat asiat kattavat varsinaisen työn lisäksi myös työympäristön ja työyhteisön näkökulmat. Kun

kysymyksessä on puolestaan laajakantoiset asiat, toteutetaan niiden käsittely yleensä työsuojelutoimikunnassa tai luottamusmiesten välityksellä (www.tyosuojelu.fi.)

4.4 TYÖSUOJELUVALTUUTETTU

Työpaikoilla joissa työskentelee säännöllisesti yli 10 henkilöä, tulee työntekijöiden valita keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu edustajakseen työsuojelun yhteistoimintaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Työsuojeluvaltuutetun valinta tapahtuu työntekijöiden järjestämällä vaaleilla ja samalla työsuojeluvaltuutetulle valitaan kaksi varavaltuutettua (www.tyosuojelu.fi). Työsuojeluvaltuutetulle ei ole olemassa tehtävien suorittamiseen asetettuja varsinaisia pätevyysvaatimuksia, mikä korostaakin luottamustoimen työn luonnetta työntekijöiden sopivaksi katsomansa luottamushenkilön valinnassa. Työsuojeluvaltuutetulla ja varavaltuutetuilla on kuitenkin oikeus saada toimensa hoitamiseksi edellytetty koulutus työnantajalta valituksi tulemisensa jälkeen (Juopperi 212, 37).

Työsuojeluvaltuutuksen velvollisuuksista ja tehtävistä on säädetty TSValvL 5 luvun 31 §:ssä. Laissa määritellään työsuojeluvaltuutetun pääasialliseksi tehtäväksi edustaa työpaikan työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa työnantajan kanssa sekä suhteessa työsuojeluviranomaisiin (Juopperi 2012, 37). Tehtäväkuvaan kuuluu lisäksi työpaikan työsuojeluasioihin oma-aloitteisen perehtymisen ja työntekijöiden työoloista huolehtimisen lisäksi myös työsuojelutarkastuksiin osallistuminen. Myös työntekijöiden työn turvallisuuteen ja terveellisuyttä edistäviin asioihin huomion kiinnittäminen kuuluvat valtuutetun vastuun alaan. Valtuutettu välittää työntekijöille tietoa työsuojelusta sekä seuraa oma-aloitteisesti työolojen kehitystä. Valtuutetun vastuulla on lisäksi ilmoittaa työnjohdolle ja työsuojelupäällikölle kaikista havaitsemistaan epäkohdista. Tarvittaessa hänen tulee olla yhteydessä myös työsuojeluviranomaisiin esim. työsuojelutarkastusten osalta. Työsuojeluvaltuutetun kokonaisvastuulla onkin kehittää omalta osaltaan työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojeluyhteistoimintaa. Varavaltuutettujen vastuulla on puolestaan hoitaa niitä tehtäviä, joita valtuutettu on estynyt hoitamasta (www.tyosuojelu.fi.)

Myös työsuojeluvaltuutetun oikeuksista on säädetty TSValvL 5 luvun pykälissä 32, 33 ja 36. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada yhteistoimintatehtävän hoitamiseksi tarvittavat tiedot työnantajalta. Hänellä on myös oikeus keskeyttää työ minkä hän katsoo aiheuttavan välitöntä tai vakavaa vaaraa joko hengelle tai terveydelle. Valtuutetulla on lisäksi oikeus tutustua työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, tutkimustuloksiin ja lausuntoihin. Valtuutettu on myös keskeisessä asemassa kehittämässä työnantajan ja työntekijöiden keskinäistä työsuojeluyhteistoimintaa. Työnantajan on myös huolehdittava valtuutetulle tehtävän edellyttämä koulutus. Työsuojeluvaltuutetun työajan määräytyminen riippuu puolestaan organisaation ja henkilöstön koosta. Minimiaika valtuutetun tehtävien hoitamiseksi on kuitenkin 4 tuntia viikossa, joiksi työnantajan on vapautettava valtuutettu muista töistään. Vapautuksen on koskettava lisäksi kohtuullista aikaa vastuutehtäviensä hoitamiseksi. Työnantajan vastuulla on lisäksi organisoida valtuutetulle tehtävien hoitamiseksi vaadittavat tilat, lakitekstit ja toimistotarvikkeet (www.tyosuojelu.fi.) Työsuojeluvaltuutettua sitoo myös tehtäväkohtainen vastuu. Hänen toimiessaan

henkilöstön edustajana työsuojeluyhteistoiminnassa, on hän myös vastuussa toiminnastaan hänet edustajakseen valinneille työntekijöille. Työsuojeluvaltuutettu ei ole kuitenkaan vastuussa työpaikan työturvallisuusasioista, joille hän toimi esimiesasemassa (Juopperi 2012, 39).

4.5 TYÖSUOJELUPÄÄLLIKÖ

Työsuojelupäällikkö toimii työsuojelun yhteyshenkilönä. Jokaisella työpaikalla tulee olla nimitetty työsuojelupäällikkö. Työnantajan on mahdollista hoitaa myös itsenäisesti työsuojelupäällikön tehtäviä tai muussa tapauksessa nimetä henkilö hoitamaan niitä (www.tyosuojelu.fi). Lain mukaan työsuojelupäällikölle ei ole asetettu tutkinto – tai muita pätevyysvaatimuksia. Nimitettävän työsuojelupäällikön tulee kuitenkin tuntea hyvin työpaikka, työn luonne ja työpaikan laajuus. Lisäksi työsuojelupäälliköltä edellytetään riittävän hyvää perehtyneisyyttä työpaikan olosuhteisiin sekä sitä koskeviin työsuojelusäännöksiin. Näin ollen työsuojelupäällikön nimitysperusteet muodostuvatkin hyvin työpaikkakohtaisiksi (Juopperi 2012, 32).

Työsuojelupäällikön tehtävistä ja velvollisuuksista on säädetty TSValvL 5 luvun 28 §:ssä. Laissa säädetään, että työsuojelupäällikön tehtävänä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä niissä tehtävissä, jotka linkittyvät asiantuntemuksen hankintaan työsuojelusta sekä yhteistyöhön viranomaisten ja työntekijöiden kanssa (www.finlex.fi). Mielenkiintoisen pykälästä tekee se, että siinä työsuojelupäällikön tehtävä esitetään ainoastaan työnantajaa edustavana yhteistoimintahenkilönä. Työsuojelupäällikön tehtäväkuva määrittyy kuitenkin lakia tulkiten laeampialaisesti koskemaan koko henkilöstön työsuojelun huolehtimisen näkökulmaa.

Työsuojelupäällikön vastuulla on tarvittaessa ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan organisoimiseksi sekä sen ylläpitämiseksi työyhteisössä. Lisäksi työsuojelupäällikön tulee toimia työpaikan työsuojelun yhteistoiminnan kehittäjänä. Vaikkakin työsuojelupäällikkö toimii työnantajaa edustavana yhteistoimintahenkilönä, on hänen vastuullaan myös järjestää, edistää ja kehittää koko työpaikan yhteistoimintaa. Myös työsuojeluasetuksessa TSValvA 17 § on jäsennellyt tarkemmin työsuojelupäällikön tehtäväkuva. Asetuksen mukaisesti työsuojelupäällikön tulee vastata työnantajan ja työntekijän välisestä työsuojelua koskevasta yhteistoiminnasta työpaikalla perehtymällä työsuojelua koskeviin määräyksiin, säännöksiin ja ohjeisiin. Lisäksi hänen tulee huolehtia, että em. seikat saatetaan myös työntekijöiden tiedoksi. Niin ikään työsuojelupäällikön tulee perehtyä työpaikan työn terveellisyttä ja turvallisuutta koskeviin olosuhteisiin sekä seurata niiden kehitystä. Työsuojelupäällikkö osallistuu myös työpaikan työsuojelun toimintaohjelman valmisteluun sekä työkykyä ylläpitävään toimintaan. Lisäksi työsuojelupäällikön tulee ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, kun havaitsee työpaikalla työsuojelun piiriin kuuluvia puutteita tai epäkohtia. Yleissäännösten perusteella työsuojelupäällikön vastuulla on myös työpaikan kiusaamis- ja häirintätilanteiden estäminen ja ratkaiseminen (Juopperi 2012, 32, 33.)

Työsuojelupäällikön vastuun ala määrittyy vastaavasti kuin edellä esitetyn työsuojeluvaltuutetun vastuu. Työsuojeluhenkilöstöä ei voida siis pitää vastuussa organisaation työturvallisuusasioista suoraan heidän aseman perusteella. Työsuojelurikkomuksen vastuu lankeaaakin yleensä sille taholle, joka olisi ollut velvollinen työturvallisuusmääräysten noudattamisesta. Tosin jos työsuojelupäällikkönä toimii työnantaja itse, voi hän joutua vastuuseen työsuojelurikkomuksesta. Tässä on kuitenkin huomioitava, että vastuunala määrittyy hänen esimiesasemastaan käsin, ei työsuojeluun liittyvästä luottamustoimesta (Juoppari 2012, 34.)

4.6 KUNNALLINEN LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ JA LUOTTAMUSMIEHET

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen KVTES:n 7 luvussa määritellään yksityiskohtaisesti kunnallisen luottamusmiesjärjestelmän kokonaisuutta. Kyseessä on yhteistoimintajärjestelmä, jonka avulla edistetään ensisijaisesti virka- ja työehtosopimusten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välillä syntyvien ristiriitojen selvittämistä ja työrauhan ylläpitämistä. Luottamusmiesjärjestelmässä toimivilla pääluottamus- ja luottamusmiehillä tarkoitetaan niitä viranhaltijoita tai työntekijöitä, jotka pääsopijajärjestö tai sen alayhdistys on nimennyt edustamaan työntekijöitään. KVTES:een kirjatut velvollisuudet, vastuut ja oikeudet luottamusmiehelle koskevat myös pääluottamusmiestä. Yleensä pääsopijajärjestö asettaa kuntaan yhden pääluottamusmiehen, jollei asiasta paikallisesti sovita toisin. Luottamusmiesten lukumäärästä ja tehtävänalasta sovitaan puolestaan aina paikallisesti kunnan ja pääsopijajärjestöjen tai niiden alayhdistysten välillä. Edellä mainitun paikallisesta sopimisesta on säädetty KVTES:n 7 luvun 13 §:ssä. Luottamusmiesten valinta tapahtuu vaaleilla (KT Kuntatyönantajat 2012, 130, 131.)

KVTES:ssa luottamusmiesten tehtävät muodostuvat virka- ja työehtosopimusten sekä muiden yhdessä sovittujen palvelussuhdetta koskevien määräysten ja sopimusten noudattamisen valvonnasta ja soveltamisesta. Luottamusmiesten vastuulla on KVTES:n mukaisesti myös välittää luottamusmiestoimintaan linkittyviä tietoja ja ilmoituksia sen eri osapuolten kesken. Luottamusmiesten tehtävänalaan kuuluu tarvittaessa myös osallistuminen työsuojeluvaaalien järjestämiseen sekä henkilöstön edustajien nimeäminen edustukselliseen yhteistoimintaelimeen. Lisäksi luottamusmies on vastuullinen valvomaan, että viranhaltijat ja työntekijät noudattavat solmittuja sopimuksia sekä heidän palvelussuhdetta koskevia määräyksiä ja työrauhan periaatteita (KT Kuntatyönantajat 2012, 131.)

Luottamusmieskausien pituuksista ja vaaliajoista sovitaan pääsopijajärjestökohtaisesti. Tällä hetkellä esim. Akavalaisilla luottamusmiehillä toimikausi on kolme vuotta. Kuntasektorilla luottamusmiesten perustehtävät määrittyvät edellä esitetyn KVTES -sopimuksen luvun 7 mukaisesti. Käytännössä luottamusmiesten tehtävät ovat kuitenkin huomattavasti tätä laajemmat. Kuntasektorin luottamusmiesten tehtävinä on työehtosopimuksen ja työelämän lakien noudattamisen lisäksi osallistua työyhteisön kehittämiseen, neuvoa yksittäisiä työntekijöitä työsuhteen eri ehtojen tulkintakiistoissa sekä muissa työelämän ongelmatilanteissa. Kuntasektorin luottamies onkin työyhteisössä keskeinen vaikuttaja, joka on tuomassa jäsenkuntansa

näkemyksen työnantajan ja työntekijöiden välisiin neuvotteluihin. Luottamusmieheltä edellytetään myös kunnan organisaation laaja-alaista tuntemista. Luottamusmies osallistuu lisäksi aina kunnan organisaatiota koskeviin yhteistoimintaneuvotteluihin. Keskeinen osa luottamusmiehen työnkuvaa on lisäksi osallistua työntekijöiden ja työnantajan välisiin ristiriitatilanteisiin sovittavan osapuolena. Ristiriidat joissa luottamusmiehen tukea tarvitaan, voivat liittyä esim. palkkaukseen tai työtehtävien sisältöön. Luottamusmies on myös mukana neuvotteluissa, joissa käsitellään mm. henkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin parantamista (www.akavanerityisalat.fi.)

Myös Tampereen kaupunkiorganisaatiossa luottamusmiesjärjestelmän avulla valvotaan virka- ja työehtosopimusten lisäksi muiden solmittujen sopimusten noudattamista. Tampereen kaupunki esittää koko henkilöstön sisäisillä internet-sivuillaan, että järjestelmän avulla on lisäksi varmistettavissa, että työnantajan ja työntekijän ristiriitatilanteet selvitetään nopeasti, tarkoituksenmukaisesti sekä oikeudenmukaisimmalla mahdollisella tavalla ja niin, että työrauha työyhteisöissä säilyy. Luottamusmiesten rooli määrittyy Tampereen kaupungilla tiedonvälittäjinä työnantajan, ammattijärjestöjen ja työntekijöiden välillä. Lisäksi Tampereen kaupunkiorganisaatiossa toimivien pääluottamusmiesten kerrotaan työskentelevän toimissaan pääosin päätoimisina. Tampereen kaupungin henkilöstöä ohjeistetaan olemaan yhteydessä luottamus- ja pääluottamusmiehiin, jos työntekijälle syntyy ongelmia palvelussuhteen ehtoihin liittyen. Luottamusmiesjärjestelmää esitellään Tampereen kaupungilla lisäksi neuvottelutahona, johon tulee olla yhteydessä esimiehen ja työntekijän pitkittyneiden erimielisyyksien hoidossa. Luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä esitellään Tampereen kaupungilla oman jäsenistön edun valvomisen sekä paikallisten sopimusten solmimisen. Tampereen kaupungilla luottamusmiehet edustavat JYTY:n, JUKO:n, JHL:n, TNJ:n ja KTN:n työntekijäjärjestöjä (www.loora.fi.)

III TUTKIMUSKOHTEN MÄÄRITTELY

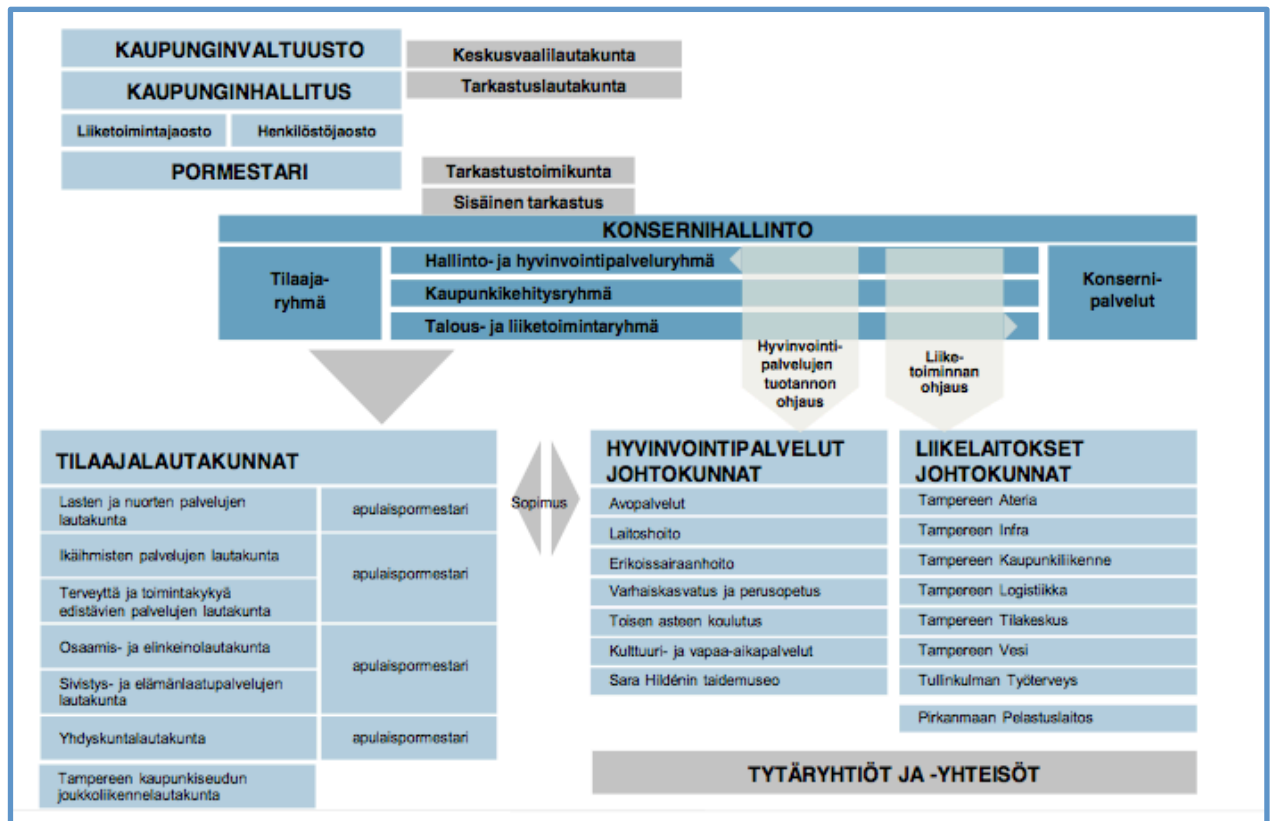
5 KOHDEORGANISAATIO

5.1 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION MÄÄRITTELY

5.1.1 Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä ja konserniohjaus

Tampereen kaupungin organisaatiossa ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto. Valtuusto koostuu 67 valtuutetusta sekä heidän varajäsenistään, jotka valitaan joka neljäs vuosi kunnallisvaaleilla. Valtuuston tekemien päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta sekä laillisuuden valvonnasta vastaa kaupunginhallitus. Kaupunginhallituksen vastuulle kuuluu myös kaupungin hallinnon sekä talouden ylläpito. Tampereen kaupunkioorganisaatiossa toimiva konsernihallinto huolehtii kaupungin keskushallinnosta. Konsernihallinnon muodostavat hallinto- ja hyvinvointipalveluryhmä, kaupunkikehitysryhmä sekä talous- ja liiketoimintaryhmä. Myös konsernipalvelut, sisäinen tarkastus sekä tarkastuslautakunta ovat osa konsernihallintoa. Konsernihallinnon vastuulla on toimia pormestarin esikuntana, jona se vastaa konsernitehtävistä. Sen vastuulla on hoitaa kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen sekä tarvittaessa myös muiden kaupunkioorganisaatioon kuuluvien toimielinten suunnittelu-, valmistelu- ja täytäntöönpanotehtävät. Tämän lisäksi konsernihallinto vastaa myös muista hallinnollisista tehtävistä.

Edellä mainittujen ryhmien lisäksi konsernihallintoon lasketaan lisäksi kuuluvaksi tilaajalautakuntia avustava tilaajaryhmä, jonka vastuulla on palvelujen tilaamisen valmistelu sekä suunnittelu. Tilaajaryhmä vastaa myös tilaamiseen sidonnaisista tukij- ja kehittämisprosesseista kuin myös lautakuntien sekä niiden jaostojen toimintakenttään kuuluvien asioiden valmistelusta. Myös viranomaistoiminnan järjestäminen on tilaajaryhmän vastuulla. Tilaajalautakunnat puolestaan vastaavat kuntalaisten palvelutarpeiden kartoittamisesta sekä palvelujen organisoimisesta. Tilaajalautakunnat jakautuvat kuuteen osaan joita ovat yhdyskuntalautakunta, sivistys- ja elämänlaatupalvelujen lautakunta, osaamis- ja elinkeinolautakunta, terveyttä ja toimintakykyä edistävien palvelujen lautakunta, ikäihmisten lautakunta sekä lasten nuorten palvelujen lautakunta. Tampereen kaupunkioorganisaatiota on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Tampereen kaupungin organisaatio

5.1.2 Tampereen kaupungin tuotantoalueet ja liikelaitokset

Tampereen kaupunkiorganisaatio tuottaa kuntalaisille monipuolisia hyvinvointipalveluita. Tämän palvelutuotannon kokonaisuus muodostuu hyvinvointipalveluista, joka rakentuu kaupungin organisoimista sosiaali- ja terveystalpalveluista sekä sivistyspalveluista. Tämä tuotantokokonaisuus koostuu kuudesta eri toimialasta, joita ovat kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut, toiseen asteen koulutus, päivähoito ja perusopetus, laitoshoito, erikoissairaanhoito sekä avopalvelut.

Tampereen kaupunkiin kuuluvia liikelaitoksia on yhteensä 8 kappaletta. Liikelaitokset ovat perustettu palvelutuotannon tehokkaan järjestämisen näkökulmasta tunnistettaviksi ja yhdenmukaisiksi julkisoikeudellisiksi vaihtoehdoiksi osakeyhtiöille. Tampereen kaupungin liikelaitokset toimivat osana kunnan organisaatiota sekä kunnan toimialaa. Liikelaitoksien toimintaa johtavat yleisesti johtokunnat. Tampereen kaupungin liikelaitoksia ovat Tampereen Ateria, Tampereen Infra, Tampereen Tilakeskus, Tampereen Kaupunkiliikenne, Tampereen Logistiikka, Tampereen Vesi, Tullinkulman työterveys sekä Tampereen Aluepelastuslaitos.

Tampereen kaupungin tytäryhtiöitä ja – yhteisöjä ovat erilaiset elinkeinopoliittiset kehittämissyhtiöt, matkailua palvelevat yhtiöt, asuntoyhteisöt sekä muut sellaiset yhtiöt, joissa kaupunki on osakkaana. Nämä Tampereen kaupungin kaupunkikonserniin kuuluvat yhtiöt ja säätiöt noudattavat toiminnassaan kaupunkikonsernin tytäryhtiöiden

konserniohjetta, joka on kaupungin valtuuston hyväksymä. Myös kaupunginhallituksen hyväksymä Hyvä hallinto- ja johtamistapa Tampereen kaupunkikonsernissa – ohjeen noudattaminen kuuluu yhtiöiden ja säätiöiden toimenkuvaan. Nimettyjen ohjeiden noudattaminen yhtiöissä ja säätiöissä ovat kaupunkiorganisaation keino varmistaa, että omaisuutta hoidetaan luotettavasti sekä tuottavasti.

5.1.3 Perusteet tutkimuksen kohdeorganisaation valinnalle

Tutkimuksen kohdeorganisaation valinta on muovautunut hiljalleen tutkijan opintojen edetessä. Ensimmäinen valinta tutkimuksen kohdejoukolle oli sen sijoittuminen julkiselle sektorille. Valintaa perustelee aikaisemmin mainittujen tilastollisten ja empiiristen tutkimusten herättämä sytyke, mutta myös tutkijan omien opintojen suuntautuminen hallintotieteiden ohella kunta- ja aluejohtamisen saralle. Tutkija suoritti myös 4 kuukauden työharjoittelun henkilöstöassistenttina Tampereen kaupungin konsernihallinnon hallinto- ja henkilöstöryhmän henkilöstöyksikössä, jossa hän pääsi näköalapaikalta tutustumaan koko kaupunkiorganisaatioon sekä sen esimiestyön eri osa-alueisiin koordinoidessaan kaupunkitasoista 360° -esimiesarviointiprojektia. Myös työharjoittelusta jatkunut työsuhde Tampereen kaupungilla konsernihallinnon henkilöstöyksikön henkilöstön kehittämisprosessin eri tehtävissä ja myöhemmin konsernipalveluiden henkilöstöasiantuntijana on tarjonnut erinomaisen mahdollisuuden toteuttaa pro gradu – tutkielma kaupunkiorganisaatiossa.

Tampereen kaupunkiorganisaatio koostuu 16 tuotanto-organisaatiosta konsernihallinto mukaan lukien. Määrään ei ole laskettu tytäryhtiöitä ja yhteisöjä, joissa kaupunki on osakkaana eikä myöskään tilaajalautakuntia. Tampereen kaupungin henkilöstömäärä on noin 14 400 ja esimiestehtävissä toimivia henkilöitä kaupungilla on noin 900. Jo kaupunkiorganisaation mittava henkilöstömäärä rajaa, ettei pro gradu – tutkielmaa ollut mahdollista toteuttaa koko kaupunkiorganisaatiossa huolimatta tutkimussuuntauksen valinnasta. Myös tuotanto-organisaatioiden rakenteet, kulttuuri ja esimiesten työnkuva eroavat niin suuresti alueilla toisistaan, että työtehtävä olisi kunnianhimoinen jo väitöskirjan tasolle. Perusteltua onkin ollut rajata tutkimus koskemaan yhtä kaupunkiorganisaation sisäistä tuotantoaluetta ja siellä toimivista esimiehistä tutkimukselle tarkoituksenmukaisimpia.

Valitessa kaupunkiorganisaation sisältä tuotantoaluetta johon esimiehille ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöille suunnattu konfliktihallinnan kokemuksia kartoittava tutkimus oli relevantein toteuttaa, tuli tutkijan punnita eri näkökulmia. Ensinnäkin valintaan olivat vaikuttamassa 360° -esimiesarvioinnin tiimoilta nousseet esimiestyön kehittämistarpeet, tuotanto-organisaatiolle tarjottu koulutus- ja kehittämistarjonta konsernihallinnon ohjauksen eli henkilöstöyksikön saralta, organisaation esimiestyön tehtävänkuvat, esimiesten johtamisjännne sekä tuotantoalueen koko. Myös tuotantoalueen ylimmän johdon sitoutuminen tutkimushankkeeseen vaikutti osaltaan tutkimuksen kohdeorganisaation lopulliseen valintaan. Pro gradu – tutkielman kohdeorganisaatioksi valikoitui hyvinvointipalveluiden sivistyspalveluista Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen

tuotantoalue ja sieltä organisaation keskijohtoon kuuluvat esimiehet sekä tuotantoalueen yhteistoiminnasta vastaavat henkilöt.

5.2. TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO JA TUOTANTOALUE

5.2.1 Tutkimuksen kohdejoukon rajauksesta

Tutkija käyttää tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitettä kohdeorganisaatio puhuttaessa työyhteisön konfliktijohtamisesta ja siihen kuuluvasta tematiikasta. Käsitteen käyttö onkin perusteltua puhuttaessa yleisesti kaupunkiorganisaation konfliktijohtamisesta ja siihen linkittyvistä niin konfliktinhallinnan työkaluista esimiehille kuin myös aihepiirin koulutuksesta heille. Tampereen kaupungin konfliktijohtaminen on linkitettävissä suoraan sen konsernihallinnon tuottamiin hallinto- ja hyvinvointipalveluryhmän henkilöstöyksikön koulutus- ja kehittämispalveluihin, joita suunnitellaan ja kohdennetaan koko organisaatiolle esimiehille. Edellisessä kappaleessa esiteltiin lyhyesti Tampereen kaupunkiorganisaatio ja sen johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan. Keskeistä tässä kohdin on kuitenkin huomata, että tutkimuksen kohdejoukko muodostuu suhteellisen pienestä esimiesotoksesta. Kuten edellä esitettiin, työskentelee Tampereen kaupunkiorganisaatiossa noin 900 esimestä. Tämän tutkimuksen kohdejoukoksi ja haastateltaviksi valikoitui heistä vain murto-osa, 11 henkilöä. Merkille pantavaa siis on, että tutkimuksen empiirisessä osassa esitettävät analyysit ja tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan koko kaupunkiorganisaation esimiesten konfliktinjohtamisen tilaa tai sen kehittämistarpeita. Tutkimuksen analyysit ja tutkimustulokset ovatkin heijastettavissa ainoastaan sitä koskevalle tuotantoalueelle eli Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluihin sekä sen kohdejoukolle eli keskijohdon esimiehille. Seuraavassa kappaleessa esitellään lukijalle lyhyesti Hyvinvointipalveluista Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen kokonaisuutta sekä tämän tuotantoalueen toimintaa.

5.2.2 Tuotantoalue Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut tutkimuksen kohteena

Tampereen kaupunkiorganisaation hyvinvointipalvelut muodostuvat kuudesta eri tuotantoalueesta jotka jakautuvat sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä sivistyspalveluihin. Avopalvelut, erikoissairaanhoido ja laitoshoido muodostavat sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuuden. Sivistyspalvelut rakentuvat puolestaan varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen, toisen asteen koulutuksen sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden kokonaisuuksista. Kutakin tuotantoaluetta johtaa tuotantojohtaja. Kuten edellä on todettu, muodostuu tutkimuksen kohderyhmä Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoalueesta, sen tuotantoyksiköistä sekä näiden yksiköiden keskijohdon esimiehistä.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut kertovat tarjoavansa sekä sivistystä että elämänlaatua edistäviä hyvinvointipalveluja tamperelaisille, seutukunnan muille asukkaille ja Tampereella vieraileville ihmisille. Tuotantoalue rakentuu kulttuuri- ja nuorisopalvelujen, liikuntapalvelujen, kirjastopalvelujen, museopalvelujen sekä työväenopistopalvelujen tuotantoyksiköistä.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen vuoden 2012 vuosisuunnitelman mukaisesti kirjastopalvelut tuottavat kuntalaisille sivistyksen peruspalveluja. Kirjastopalvelujen tavoitteena on edistää ihmisten yhtäläisiä mahdollisuuksia tietojen ja taitojen hankintaan, kansalaisvalmiuksien kehittämiseen sekä elämyksiin. Kulttuuripalvelut tuottavat niin lasten kuin aikuisten kulttuuritapahtumia. Lisäksi kulttuuripalveluiden tehtävänalaan kuuluu maahanmuuttajien kulttuuripalvelujen järjestäminen sekä erilaisten musiikkijuhlien ja konserttitoimintojen organisointi. Nuorisopalvelut tarjoavat puolestaan erilaisia vapaa-aika- ja harrastuspalveluja sekä tuottavat ennakoivaa nuorisotyötä, johon lapsille ja nuorille tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Liikuntapalvelujen tehtävänä on mahdollistaa ennaltaehkäiseviä terveyspalveluja sekä monipuolisia liikuntapalveluja kuntalaisille. Lisäksi liikuntapalvelujen tavoitteena on luoda edellytyksiä omaehtoiseen liikunnan harrastamiseen kuntalaisille, huolehtimalla liikuntapaikkojen ja – reittien huollosta ja kunnossapidosta. Museoiden päävastuuna on organisoida näyttelyitä sekä ylläpitää, esitellä ja kartuttaa kulttuuri-, taide- ja luonnonperinnöstä viestiviä kokoelmia ja kulttuuriympäristöä. Työväenopiston tehtävänä on puolestaan tuottaa opetuspalveluja vapaan sivistystyön saralta sekä antaa Sara Hildén – akatemiassa taiteen perusopetusta (www.loora.fi.) Myös Sara Hildénin taidemuseo ja Filharmoninen orkesteri kuuluvat kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoalueeseen, mutta molemmat on jätetty tarkoituksella tutkimuksen ulkopuolelle. Sara Hildénin taidemuseon poisjääminen on perusteltavissa museon koko esimiesportaan vaihtumisella juuri tutkimuksen aineiston keruun kanssa samanaikaisesti. Filharmonista orkesteria ei puolestaan ollut tarkoituksenmukaista osallistaa tutkimukseen, sillä esimiestyö ei näyttäydy orkesterissa muita yksiköitä vastaavalla tavalla. Näin ollen kummankaan em. toimintaa ei tulla avaamaan tuotantoyksiköiden palveluiden esittelyssä. Ohessa olevassa kuviossa 9. on vielä havainnollistettu hyvinvointipalvelujen eri tuotantoalueet ja niiden tuotantoyksiköt.

Avopalveluiden johtokunta	Erikoissairaanhoidon johtokunta	Laitoshoidon johtokunta	Päivähoidon ja perusopetuksen johtokunta	Toisen asteen koulutuksen johtokunta	Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta
Avopalvelut Avopalvelujen johtaja Heikki Lähti	Erikoissairaanhoidon Sairaalan johtaja	Laitoshoito Vs. laitoshoidon johtaja Jarkko Lumio	Päivähoito ja perusopetus Tuotantojohtaja Kristiina Järvelä	Toisen asteen koulutus Tuotantojohtaja Jorma Suonio	Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut Tuotantojohtaja Toimi Jaatinen
Lasten ja nuorten terveyspalvelut	Sisätautien palvelulinja	Sairaalahoito	Päivähoito	Lukiokoulutus	Kirjastopalvelut
Vastaanottotoiminta	Neurologian palvelulinja	Vanhainkotihoito	Perusopetus	Ammatillinen koulutus	Museopalvelut
Mielenterveys- ja päihdepalvelut	Yleislääketieteen ja geriatrian palvelulinja	Rauhaniemen sairaala			Kulttuuripalvelut
Suun terveydenhuolto	Leikkaustoiminnan palvelulinja	Tekninen yksikkö			Liikuntapalvelut
Kotihoito					Työväenopistopalvelut
Aikuisten sosiaalipalvelut					Sara Hildénin taidemuseon johtokunta
Lapsiperheiden sosiaalipalvelut					Sara Hildénin taidemuseo

Kuvio 9. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut.

5.2.3 Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoyksiköiden palvelukuvaukset

Kirjastopalvelujen tuotantoyksikkö muodostuu avoimista kirjastopalveluista, joihin kuuluvat pääkirjasto ja sen lehtilukusalit, 14 lähikirjastoa jotka ovat jakautuneet neljälle eri alueelle sekä kaksi kirjastoautoa. Tuotantoyksikössä kokoelmapalvelut muodostavat myös oman kokonaisuutensa. Tuotantoyksikön kohderyhmäpalvelut rakentuvat ikäihmisten palveluista, sisältäen koti- ja laitospalvelut sekä medialukutaitopalveluista joita tuottavat NettiNysse ja kaksi tietotoria. Kirjastoilla on lisäksi tukipalveluita. Tampereen kaupunginkirjasto on myös maakuntakirjasto, jona se tuottaa lisäksi maakuntakirjastopalvelut 22 kunnalle. Tampere koordinoi myös PIKI-kirjastojärjestelmää, joka on seudullisesti merkittävä ja kattaa koko Pirkanmaan. Kirjastopalvelujen henkilöstömäärä vuoden 2012 vuosisuunnitelmassa on 210 henkilötyövuotta (www.loora.fi.)

Museopalvelut vastaavat koko Pirkanmaan maakunta- ja aluetaidemuseotoiminnasta. Museopalveluiden tuotantoyksikkö muodostuu kulttuuri- ja taideperinnön saavutettavuutta edistävästä palveluista, kokoelmapalveluista, maakuntamuseosta sekä kulttuuriympäristöpalveluista. Lisäksi tuotantoyksikön vastuulla ovat museoiden tapahtumatarjonta, näyttelytoiminta, kohdennetut palvelut ja museopedagogiset palvelut. Myös museopalveluilla on tuki- ja erityispalveluita. Museopalvelujen henkilöstömäärä oli vuoden 2012 vuosisuunnitelmassa 135 henkilötyövuotta (www.loora.fi.)

Kulttuuripalveluiden tuottamisessa keskeisellä sijalla vaikuttaa tuotantoyksikön periaatteet. Sen tavoitteena on tuottaa ja tukea asukkaiden sekä yhteisöjen tarpeista lähtevää monipuolista ja avointa kulttuuritoimintaa. Keskeisiä arvoja kulttuuripalvelujen tuottamisessa ovat tasa-arvoisuuden, elämäniloon, moniarvoisuuden, erilaisuuden hyväksymisen sekä kansainvälisyyden periaatteet. Kulttuuripalvelut rakentuvat yleisistä kulttuuripalveluista, jotka sisältävät aikuisten ja ikäihmisten kulttuuripalvelut sekä kaupunginosa-, näyttely- ja ohjelmatoimintaa. Lisäksi kulttuuripalveluihin kuuluvat lasten kulttuuripalvelut, tallennepalvelut, kulttuurien väliset palvelut sekä Tullikamarin kulttuurikeskus, johon sisältyy myös Musiikkijuhlat (www.loora.fi.)

Nuorisopalveluiden tavoitteena on organisoida lasten ja nuorten kasvua tukevaa toimintaa täydentämään kodin ja koulun kasvatustehtävää. Nuorisopalvelut muodostuu keskitetyistä ja alueellisista palveluista. Keskitetyt palvelut kattavat mm. ohjaajille ja järjestöille suunnattuja neuvonta- ja tukipalveluita. Esimerkkejä edellä mainituista ovat mm. Nuorten Tampere verkkopalvelu ja ammattilaisten aamukahvitoiminta. Myös kulttuurinen nuorisotyö ja erityisnuorisotyö ovat osa nuorisopalveluita ja sisältävät esim. erilaisia kulttuuritapahtumia, katupartiointia ja nuorten leirejä. Lisäksi nuorisopalveluihin kuuluu alakouluikäisten lasten parlamentti ja nuorisofoorumi toisen asteen oppilaille. Nuorisopalvelujen alueelliset palvelut muodostuvat 12 nuorisokeskuksesta ympäri kaupunkia. Nuorisokeskusten toimintamuotoja ovat mm. erilaiset pienkerhot, konsertit, retket ja teemaillat. Kulttuuri- ja nuorisopalvelujen yhteinen henkilöstömäärä oli vuoden 2012 vuosisuunnitelmassa 112 henkilötyövuotta (www.loora.fi.)

Liikuntapalvelujen tuotantoyksikön palvelut muodostuvat jäähallipalveluista, uimahallipalveluista, sisä- ja ulkoliikuntapalveluista sekä yleisistä liikuntapalveluista. Lisäksi liikuntapalvelut täydentävät omaa tuotantoaan ostamalla liikunnanohjauspalveluja paikallisilta liikuntajärjestöiltä. Liikuntapalvelut vuokraavat myös omia tilojaan yksityiseen käyttöön. Liikuntapalvelujen henkilöstömäärä on vuoden 2012 vuosisuunnitelmassa 240 henkilötyövuotta (www.loora.fi.)

Työväenopistopalvelut tuottaa monipuolisia koulutus- ja kulttuuripalveluja ensisijaisesti kuntalaisille. Tuotantoyksikön palvelut sisältävät myös oppimisvaikeuksissa auttavan Oppimisverstaan sekä sanataideopetusta antavan Viita-akatemia. Lisäksi Sara Hildén akatemia toimii omana yksikkönään antaen kuvataiteen perusopetusta kaikille ikäryhmille. Työväenopiston palveluita tarjotaan Sampolassa, pääkirjasto Metsossa sekä Keskustan monitoimitalossa. Lisäksi työväenopisto opettaa yli 30 opetuspaikassa ympäri kaupunkia. Työväenopisto vuokraa tilojaan myös ulkopuoliseen käyttöön. Työväenopistopalvelujen henkilöstömäärä on vuoden 2012 vuosisuunnitelmassa 25 henkilötyövuotta (www.loora.fi.)

5.2.4 Tuotantoalueen toimintasäännöstä ja johtamissuhteista

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimintasäännön mukaisesti tuotantoalueen kokonaisuuden johtamisesta on vastuussa tuotantojohtaja. Esimiessuhteet tuotantoalueella määrittävät niin, että tuotantoyksiköiden osalta niiden päälliköt toimivat tuotantojohtajan alaisuudessa. Kirjastopalvelujen tuotantoyksikköä johtaa siten kirjastopalvelujohtaja, liikuntapalvelujen tuotantoyksikköä liikuntajohtaja, kulttuuripalvelujen tuotantoyksikköä kulttuurijohtaja, työväenopistopalvelun tuotantoyksikköä työväenopiston rehtori sekä museopalvelujen tuotantoyksikköä tuotantojohtaja. Lisäksi tuotantojohtaja nimeää kaikkien yksiköiden osalta päälliköiden varahenkilöt. (Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimintasääntö, www.tampere.fi.) Päälliköiden alaisuudessa toimivat puolestaan yksiköiden keskijohto eli tutkimuksen kohderyhmä.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen tuotantoalueen johtamisessa keskeisellä sijalla on myös kaupunkistrategian mukainen sekä hyvää johtamis- ja hallintotapaa noudattava johtamistapa. Jokaisen tuotantoyksikön päällikkö on velvoitettu käymään omien alaistensa eli keskijohdon kanssa kehityskeskustelut sekä velvoittamaan heidät myös samaan toimintatapaan omien alaistensa kanssa. Lisäksi tuotantoyksiköiden päälliköt on velvoitettu yhteisten periaatteiden mukaisesti muodostamaan omista alaisistaan eli keskijohdosta oma johtoryhmänsä, jonka kanssa käsitellään keskeiset työyhteisön taloudelliset ja toiminnalliset asiat. Näitä asioita ovat mm. henkilöstövalinnat, yhteiset hankinnat ja toiminnan kannalta tärkeät yhteiset menettelytavat. Vastaavaa toimintatapaa edellytetään myös keskijohdolta (Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimintasääntö, www.tampere.fi.)

5.3 KOHDEORGANISAATION KONFLIKTINHALLINNAN TYÖKALUT

5.3.1 Kohdeorganisaation konfliktinhallinnan ja sen koulutuksen ohjaus

Tampereen kaupunkiorganisaatiolla on käytössään monipuoliset mittarit, ohjeet ja työkalut työyhteisön konfliktinhallinnan tueksi ja kehittämiseksi. Tampereen kaupungin konsernihallinnossa hallinto- ja hyvinvointipalveluryhmän osana henkilöstöyksikkö ja sen eri prosessit vastaavat sekä henkilöstön kehittämisen eri osa-alueiden että työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan kokonaisuuksien suunnittelusta ja ohjaamisesta. Näin ollen myös kaupunkitasoinen työyhteisöjen konfliktinhallinnan ja sen koulutuksen ohjaus kuuluu henkilöstöyksikön vastuun alaan. Henkilöstöyksiköstä ja sen eri prosesseista kokonaisvastuu on henkilöstöjohtaja Niina Pietikäisellä. Hänen alaisuudessa henkilöstön kehittämisen prosessia johtaa henkilöstön kehittämispäällikkö Jaana Villilä-Vakkilainen. Työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan prosessia Pietikäisen alaisuudessa on johtamassa riskienhallintapäällikkö Sampsa Hakulinen.

Työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan prosessin tehtävänkenttään kuuluu Hakulisen johdolla vastata riskienhallinnan kokonaisuudesta, joka pitää sisällään toiminnalliset

ja taloudelliset riskit, vakuuttamisen sekä valmius- ja turvallisuussuunnittelun. Työhyvinvoinnin osalta prosessi vastaa puolestaan kaupunkitasoisen työhyvinvoinnin sekä työturvallisuuden ohjauksesta ja kehittämisestä. Lisäksi yhteistyö työterveyshuollon palvelujen kokonaisuudesta kuuluu prosessin tehtäväkuvaan. Henkilöstön kehittämispäällikön Jaana Villilä-Vakkilaisen ja henkilöstön kehittämisen prosessin vastuulla ovat osaamisen ja suorituksen johtamisen kehittäminen, kaupunkitasoiset kehittämisprojektit kuten 360° -esimiesarviointi, henkilöstöetuudet, työnantajaimagon kehittäminen sekä koulutuksen kehittäminen. Lisäksi henkilöstön kehittämisprosessi ohjaa ja linjaa kaupunkitasoisia koulutus- ja kehittämispalvelujen sekä uudelleensijoitus- ja rekrytointipalvelujen kokonaisuuksia Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksessa.

5.3.2 Työkaluja kaupunkiorganisaation työyhteisöjen konfliktinhallinnan tueksi

Työyhteisön konfliktinhallinnan työkalut rakentuvat useista eri kokonaisuuksista. Työyhteisön konfliktinhallintaa on mahdollista kehittää kohdennettujen ristiriitatilanteisiin suunniteltujen mekanismien lisäksi myös mm. kokonaisvaltaisella koulutuksella ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimalla. Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena onkin turvallisen ja terveellisen työn edesauttaminen. Työhyvinvoinnista huolehditaan työnantajan ja henkilöstön välisellä yhteistyöllä, jonka avulla parannetaan sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua. Henkilöstön terveyttä vahvistamalla, liikuntaa, elintapoja ja asenteita kehittämällä parannetaan myös työkykyä. Työyhteisölliset tekijät kuten osaaminen ja muutосkykyisyys, esimiestyö ja johtamisen sekä työoloihin liittyvät tekijät kuten turvallisuus ovat työkyvyn niitä kehittämisalueita, jotka ovat työnantajan vastuulla (www.loora.fi). Edellä mainituilla tekijöillä on myös mahdollista ennaltaehkäistä työyhteisöllisiä ongelmatilanteita.

Tampereen kaupunkiorganisaatio on sitoutunut myös koko henkilöstöä koskeviin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteisiin. Tampereen kaupunki on laatinut sekä tasa-arvosta että yhdenvertaisuudesta suunnitelmat. Tasa-arvolakiin perustuvan tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työelämässä. Tasa-arvotyö on lisäksi jatkuvaa ja sitä arvioidaan vuosittain. Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman 2012–2014 keskeisimpinä tavoitteina ovat samanpalkkaisuuden edistäminen, henkilöstön koulutuksen kehittäminen sekä esimiestyön laadun parantaminen ja työaikojen hallinnan lisääminen. Kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelma uudistettiin vuonna 2010. Suunnitelman tarkoituksena on henkilöstön palvelujen kehittäminen niin, että erilaisuutta hyväksyttäisiin ja osattaisiin huomioida entistä paremmin. Yhdenvertaisuuslakia on sovellettu suunnitelmassa mm. omakielisten palvelujen tarjoamiselle, viestinnän kehittämisellä sekä eri kielillä valmistetuilla esitteillä (www.loora.fi) ks. lisäksi yhdenvertaisuus laki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta: www.finlex.fi.)

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa toteutetaan joka toinen vuosi Suomen suurin kunta-alan henkilöstön työhyvinvointia selvittävä Kunta 10 – tutkimus. Tutkimuksen avulla kerätään tietoa työelämän sekä terveyden välisistä suhteista. Tutkimuksen

tuloksia käytetään henkilöstön työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Tampereen kaupungissa on käytössä myös Terve Tampere – Työhyvinvoinnin ohjelma. Ohjelma koostuu kaupunkitasoisista tavoitteista ja toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä tuotantoalueiden omista työhyvinvointisuunnitelmien laatimisesta. Ohjelman pääpaino sijoittuu neljälle eri teema-alueelle, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen kattavasti. Teema-alueet käsittelevät osaamista, työssä jaksamista, työturvallisuutta sekä työajan hallintaa. Myös terveellinen ja turvallinen työympäristö ovat välttämätön lähtökohta työhyvinvoinnille. Työturvallisuuden toteutumisesta vastaavat esimiehet omalla tehtäväalueellaan (www.loora.fi.)

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa työkykyä pidetään yllä sekä henkilöstöä autetaan jaksamaan työssä myös varhaisen avokuntoutuksen keinoin. Avokuntoutustoiminta perustuu Tampereen kaupungin ja Tullinkulman työterveyden välillä solmittuun sopimukseen. Se on kuntoutuspalvelu, joka on kohdistettu työterveyshuollossa havaittujen työ- ja toimintakykyongelmien perusteella. Työssä jaksamista Tampereen kaupungilla tuetaan lisäksi mm. työympäristön ja työtapojen kehittämiseen kannustamalla, työaikojen hallinnalla, työterveyshuollon eri palveluilla, yhteisöllisyyttä kasvattamalla sekä johtamista ja esimiestyötä kehittämällä (www.loora.fi.) Myös osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut toimivat Tampereen kaupungilla keskeisinä työhyvinvoinnin kehittämisen välineinä. Osaamisen kehittämisellä viitataan niihin toimintatapoihin joiden avulla yksilön, yksikön ja organisaation työhyvinvointi, muutoksen hallinta sekä tuloksellisuus ovat kehitettävissä. Lisäksi säännöllisesti ja vähintään vuosittain käytävät kehityskeskustelut ja muut henkilöstön osallistumista edesauttavat keinot pyrkivät parantamaan henkilöstön työniloa ja sitoutumista työhön (www.loora.fi.)

Koko henkilöstön osaamista voidaan edellä esitettyjen kehityskeskustelukäytäntöjen lisäksi vahvistaa myös kaupungilla käytössä olevien työnkierron ja mentoroinnin keinoin. Myös hyvä perehdyttäminen ja tiimityöskentelyn eri keinot kehittävät henkilöstön osaamista. Lisäksi Tampereen kaupungin esimiestyötä kehitetään kaupunkitasoisella 360° -esimiesarvioinnilla. Arvioinnin avulla kerätään vuosien 2010–2014 välisenä aikana kaikkien Tampereen kaupungin esimiestehtävissä toimivien esimiesten yhteistyötahoilta palautetta esimiestyön tilasta. Arvioinnin tulosten perusteella suunnitellaan lisäksi henkilökohtaisia ja yksikkökohtaisia esimiestyön kehittämissuunnitelmia. Tampereen kaupungilla on esimiehille olemassa myös oma esimiesneuvonta, josta esimies voi pyytää apua ongelmatilanteisiin, jotka koskettavat esimiestyön eri tehtäviä kuten työsopimusten ehtojen tulkintaa tai esim. esimiesten velvollisuuksia ja oikeuksia.

Ongelmatilanteissa Tampereen kaupunki ohjeistaa henkilöstöään olemaan yhteydessä lisäksi omaan esimieheen, työsuojeluvaltuutettuun, työsuojeluasiamieheen tai luottamusmieheen asian selvittämiseksi. Tampereen kaupunki ei työnantajana hyväksy huonoa käytöstä tai kohtelua, kiusaamista, sukupuolista häirintää, ahdistelua tai työsyrjintää työpaikalla. Lisäksi henkisen väkivallan tai kiusaamistilanteiden yhteydessä Tampereen kaupunki ohjeistaa olemaan yhteydessä työterveyshuoltoon. Tampereen kaupunki on myös laatinut "Kiusaaminen ei kuulu hyvään työilmapiiriin" – toimintaohjeen. Ohjeessa annetaan neuvoja henkisen väkivallan, kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi työpaikoilla. Tampereen kaupunki julkaisi myös vuoden 2012

lopussa Varhaisen tuen toimintamallin, jonka tavoitteena on luoda yhtenäinen käytäntö sekä myönteinen välittämisen kulttuuri työyhteisöihin. Toimintamalli pyrkii antamaan lisäksi käytännön ohjeita esimiehille ongelmatilanteiden puheeksi ottamiseen sekä työkykyongelmien käsittelyyn. Mallin tavoitteena on lisäksi selvittää eri työyhteisössä eri toimijoiden vastuita ja yhteistyön muotoja (www.loora.fi.)

5.4 KOHDEORGANISAATION KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUS

5.4.1 Tampereen kaupungin henkilöstön koulutustarjonta

Tampereen kaupunkioorganisaatiossa henkilöstölle ja esimiehillä kohdistettua koulutusta suunnitellaan ja toteutetaan konsernihallinnossa henkilöstöyksikön toimesta. Myös tuotantoalueilla yksiköt itse voivat järjestää tarkoituksenmukaista koulutustarjontaa henkilöstölleen. Pääasiallisesti henkilöstön koulutus toteutetaan kuitenkin keskitetyn konserniohjauksen mallin mukaisesti. Koulutustarjonnan sisältöä suunnitellaan mm. eri mittauksista saatuihin tuloksiin ja Valtuuston linjaamiin strategisiin painopisteisiin perustuen. Kaupunkioorganisaatiossa on käytössä lisäksi neljännesvuosittaiset koulutuskalenterit, jotka suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä henkilöstöyksikön koulutuksen kehittämistiimin ja Hallintopalvelukeskuksen koulutus- ja kehittämistiimin kanssa. Tarkasteltaessa esim. syksyn 2012 koulutuskalenteria, muodostuivat koulutussisällöt mm. erilaisista tietojärjestelmäkoulutuksista, talouskoulutuksista, perehdyttämiskoulutuksista, kielikoulutuksista, viestintäkoulutuksista, oikeuskoulutuksista, työhyvinvointikoulutuksista ja esiintymistaitokoulutuksista. Tampereen kaupungin henkilöstön syksyn 2012 koulutuskalenteriin voi lisäksi tutustua tarkemmin liitteessä 6. Koulutuskalenterin mukainen koulutustarjonta on pääasiallisesti aina tarkoitettu koko kaupungin henkilöstölle ja/tai sen esimiehille. Osa koulutuskalenterin koulutustarjonnasta voi lisäksi toistua esim. puolivuosittain ja osaa koulutuksista järjestetään vain kerran. Koulutuksen toistettavuus perustuu työnkuviin edellytettyihin tietoihin ja taitoihin sekä osallistujilta kerättyyn koulutuspalautteeseen. Edellä esitetyn koulutuskalenterin koulutustarjonnan lisäksi Tampereen kaupunki suunnittelee ja ostaa räätälöityjä koulutuspalveluja yksityisiltä palveluntuottajilta. Erikseen järjestettäviä räätälöityjä koulutuksia järjestetään esim. kohderyhmille, joilla on havaittu kehittämistarvetta sellaisilla osa-alueilla joita yleinen koulutuskalenteri ei kata. Lisäksi tuotantoalueilta tulleet toiveet ja tarpeet otetaan huomioon räätälöityä koulutustarjontaa suunniteltaessa.

5.4.2 Tampereen kaupungin esimiesten yleisestä ja konfliktinhallinnan koulutustarjonnasta

Tampereen kaupunki panostaa kaupunkistrategian mukaisesti myös paljon esimiestyön kehittämiseen. Esimiehille suunnitellaan henkilöstöyksikön ja

Hallintopalvelukeskuksen toimesta oma koulutuskalenterinsa sekä räätälöityjä koulutuspalveluita aivan kuten koko henkilöstöllekin. Lisäksi Tampereen kaupungilla on käytössä Esimiespassi – ohjelma, joka on esimiestyön kehittämiseksi suunniteltu uusi valmennuskokonaisuus. Esimiespassi – ohjelma on pakollinen Tampereen kaupungin kaikille uusille esimiehille. Lisäksi ohjelmaan osallistumista suositellaan myös tietojen päivittämiseksi kaikille muille esimiehille. Ohjelman tavoitteena on tarjota esimiehille valmiuksia oman esimiestyön kehittämiseksi. Lisäksi ohjelman tavoitteena on tarjota esimiehille vertaistukea ja verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä uusia työkaluja esimiestyön eri osa-alueille. Esimiespassi – ohjelma muodostuu 9 eri koulutuskokonaisuudesta, jotka tutkija on listannut alle.

- Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet
- Hyvä johtamis- ja hallintotapa käytännössä
- Talous johtamisen tukena
- Tampereen kaupungin viestintä
- Tampereen kaupungin riskienhallinta
- Keskeiset palvelussuhdeasiat
- Työhyvinvoinnin johtaminen: Puheeksi ottaminen käytännössä
- Kehityskeskustelujen verkkokurssi
- Varhaisen tuen verkkokurssi

Edellä esitetystä listasta selkeästi työyhteisön konfliktinhallintaa sivuavia koulutuksia voidaan sanoa olevan Työhyvienvoinninjohtaminen: Puheeksi ottaminen käytännössä sekä Varhaisen tuen verkkokurssi. Lisäksi Kehityskeskustelujen verkkokurssissa ja Esimiesten oikeuksia ja velvollisuuksia käsittelevissä koulutuksissa sivutaan asioita, jotka ovat keskeisiä myös työyhteisön konfliktinhallinnassa. Oleellista on kuitenkin huomata, ettei Tampereen kaupungin esimiehille ole juuri tällä hetkellä tarjolla selkeästi työyhteisöllisten ristiriitatilanteiden hallintaan omana esimiestyön alueenaan keskittyvää koulutusta. Tampereen kaupunki on kuitenkin lähimenneisyydessä tarjonnut esimiehilleen räätälöityjä, yksityisiltä palveluntarjoajilta ostettuja konfliktinhallinnan koulutuskokonaisuuksia. Tampereen kaupungin esimiehiä työyhteisön konfliktinhallintaan on ollut kouluttamassa mm. Pekka Järvinen ja Risto Haveri, jotka ovat aihealueen kouluttajina hyvin tunnettuja. Sinänsä kaupunkiorganisaatiota ei voi moittia konfliktinhallinnan koulutustarjonnan puutteesta. Lisäksi kaupunki tarjoaa sisäistä työnohjausta ja mentorointia esimiestensä käyttöön sekä Tullinkulman työterveyden palvelut ovat kaikkien esimiesten saatavilla tarvittaessa.

Tutkija palaa vielä mielenkiintoiseen ilmiöön Tampereen kaupungin esimiehilleen tarjoamasta runsaasta koulutustarjonnasta tarkemmin tutkimustuloksissa. Tutkija tulee vertailemaan nykyistä koulutustarjontaa haastatteluaineistosta saatuihin konfliktinhallinnan koulutuksen ja sen kehittämisen näkemyksiin ja niiden painopisteisiin. Tutkija analysoikin edellä esitettyä tarkemmin lukijalle vielä tutkimuksen johtopäätöksissä.

V TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

6 EMPIIRISEEN TUTKIMUKSEEN TUTUSTUMINEN

6.1 EMPIIRISEN TUTKIMUSOTTEEN VALINTA

6.1.1 Tutkimussuuntaus

Tutkimuksen aiheen perustuessa työyhteisöllisistä konflikteista kumpuavien kokemusten ja niistä tulkittavien syvätarkoitusten löytämiseen, ei tutkimussuuntauksen valinnassa ollut tutkijan näkökulmasta epäselvyyttä. Kvalitatiivinen tutkimus oli tarkoituksenmukaisin vaihtoehto tutkimukselle, jossa pyritään kuvaamaan työyhteisöllisten konfliktinhallinnan kokemuksia ja siihen linkittyviä näkemyksiä organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Valinnan ehdottomuus voi vaikuttaa jyrkältäkin otettaessa huomioon molempien tutkimussuuntausten potentiaalin sekä myös viimeaikoina yleistyneet monistrategiset tutkimussuuntaukset. (ks. lisäksi Hirsjärvi & Hurme 2001, 26–33.) Tutkijan reflektoidessa määrällisen ja laadullisen suuntauksen sopivuutta tutkimukselle, osoittivat tutkimukselle asetetut tavoitteet sen kuitenkin selkeästi sijoittuvan laadullisen tutkimuksen alaisuuteen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaankin pitää todellisen elämän kuvaamista, joka pitää sisällään ajatuksen myös todellisuuden moninaisuudesta. Tämä merkitsee kuitenkin sitä, ettei todellisuus ole pirstottavissa tutkijan haluamaan muottiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän on hyväksyttävä, että tapahtumat voivat muokata alati toinen toistaan ja uusia yllättäviäkin suhteiden vastakkaisuuksia voi mahdollisesti syntyä. Tutkimussuuntauksen pääasiallisena tavoitteena on kuvata kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mikä yhdessä edellä mainitun kanssa tekee tutkimussuuntauksesta suhteellisen haastavan. Kvalitatiivinen tutkimus on myös hyvin arvosidonnaista, sillä tutkijan arvot muokkaavat sitä, kuinka tutkittavat ilmiöt ovat ymmärrettävissä. Tutkimussuuntaus ei ole myöskään koskaan täysin objektiivinen, sillä sekä tietäjä ja se, mitä tiedetään, ovat kietoutuneet yhteen. Näin ollen tutkimustuloksiksi on saatavissa vain ehdollisia selityksiä, rajautuen tiettyyn paikkaan ja aikaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin lähinnä paljastaa tai löytää tosiasioita kuin todentaa aikaisempaa faktatietoa. (Hirsjärvi ym. 2001, 152.) Tutkijan tuli koko tutkimusprosessin ajan pitää mielessään tutkijan objektiivisuuden periaate, sillä oma työorganisaatio näyttäytyi tutkijalle omien subjektiivisten näkemysten kautta.

Tutkijan asettamaa valintaa kvalitatiivisen tutkimuksen alaisuuteen tukevat myös seuraavat argumentit: Koska tavoitteena oli kerätä suhteellisen arkaa ja syvällistä informaatiota, tuli aineisto koota luonnollisissa, todellisissa tilanteissa mitä kvalitatiivinen tutkimussuuntaus edellyttää. Myös tiedon keruun instrumenttina tuli

toimia jo aineiston luotettavuudenkin näkökulmasta ihminen. Tutkimusaineisto perustui näin ollen tutkijan havaintoihin ja keskusteluihin kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen mukaisesti. Tutkimuksessa tavoiteltava informaatio oli saavutettavissa lähtökohtaisesti induktiivisen analyysin kautta, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lähtökohtana ei ollut minkään varsinaisen teorian testaaminen vaan aineistoksi saatavan tiedon monitahoinen tarkastelu. Tutkijan tavoitteena oli kuitenkin linkittää tutkimuksesta saatava tulkinta myös osaltaan osakysymysten ympärille rakentuviin teoreettisiin malleihin ja ottaa tämä huomioon johtopäätöksiä laatiessaan. Koska tutkimuksella tavoitellaan organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmaa, tuli aineiston hankinnassa käyttää laadullisia metodeja. Näin tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsivät paremmin esille. Myös tällä perusteella tutkimuksen metodiksi muodostui teemahaastattelu, jota seuraavassa kappaleessa käsitellään hieman tarkemmin. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti tutkimuskysymyksen kannalta, eikä tutkimuksessa käytetty satunnaisotannan menetelmää, niin kuin yleensä esim. kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tapana. Tutkimuksen jokainen tapaus käsiteltiin myös ainutlaatuisena, yksittäistapauksena ja aineistoa on tulkittu sen mukaisesti. (ks. lisäksi Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

6.1.2 Tutkimustyyppi

Yhteiskuntatieteissä on mahdollista käyttää useita erilaisia tutkimustyyppejä. Tunnetuimpia ja käytetyimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä ovat etnografinen tutkimus, diskurssianalyysi, elämäkertatutkimus, toiminta-tutkimus, ankkuroitu menetelmä (*grounded theory*), keskusteluanalyysi ja fenomenografia. Kvalitatiivinen tutkimus on mahdollista toteuttaa tyypiltään myös tapaustutkimuksena. Tutkimukselle valittava tutkimustyyppi kertoo mitä tutkimuksessa varsinaisesti tarkastellaan. Tutkimustyyppit erottavat toisistaan juuri niiden tarkastelukohteet, mutta tutkijan on myös huomioitava, että niillä on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä kuten samojen aineistonkeruumenetelmien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2001, 178.) Seuraavassa kappaleessa selitetään lyhyesti muutamia kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä sekä perustellaan käsillä olevalle tutkimukselle tehtyä tutkimustyyppin valintaa.

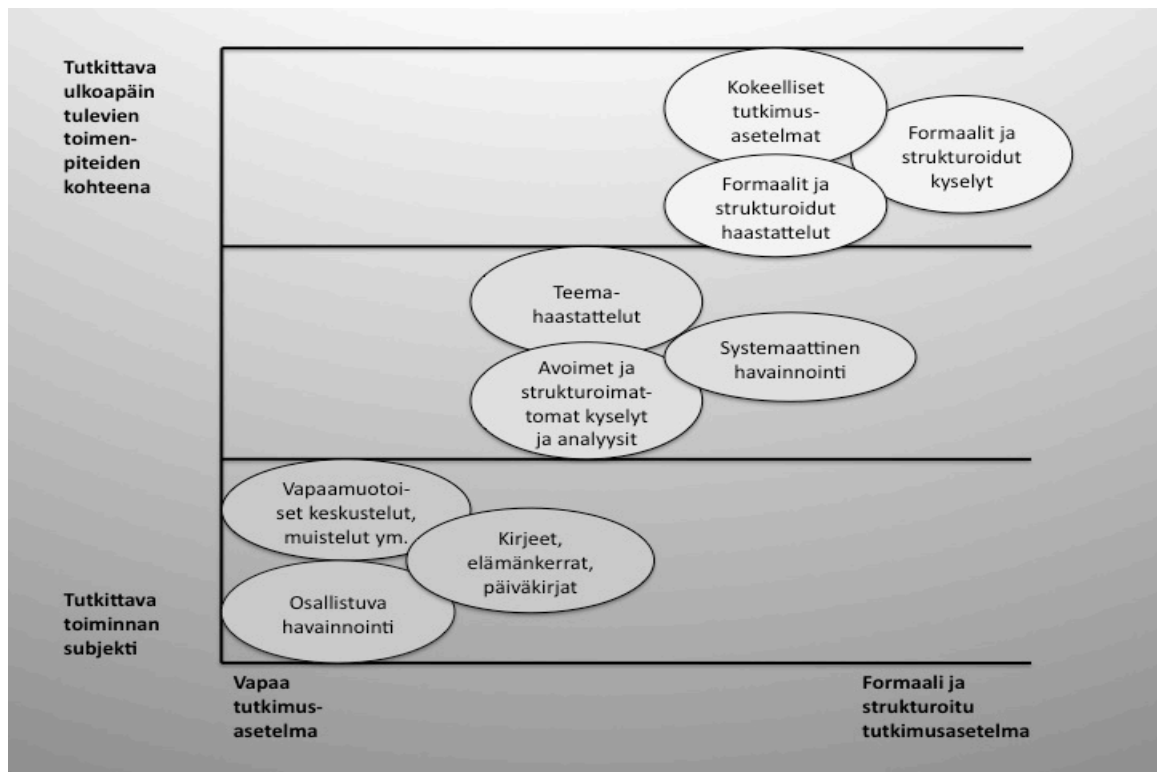
Vaikka yleisesti on nähtävissä, että eri tutkimustyypeissä niiden analyysi- ja esittämistavat ovat yhteneviä, on jokaisella tyypillä kuitenkin myös ominaispiirre joka erottaa sen muista. Esimerkiksi diskurssianalyysi analysoi tyypillisesti tekstejä, puhekäytänteitä ja – tapoja. Keskusteluanalyysi taas keskittyy nimensä mukaisesti keskusteluun ja erityisesti kielenkäyttöön ja puhetoimintoihin. Etnografinen tutkimus yhdistetään vanhimmassa muodossaan taas kenttätutkimukseen, jossa havainnoinnin kautta pyritään kuvaamaan yhteisön tai ryhmien toimintaa. Elämäkertatutkimus kartoittaa puolestaan kirjallisia tai suullisia elämäntarinoita, joiden kautta kertoja tarkastelee elämäänsä omasta näkökulmastaan ja pyrkii selvittämään omaa suhdettaan siihen. Kvalitatiivisista menetelmistä taas ankkuroitua teoriaa voi kutsua myös aineistoon pohjautuvaksi teoriaksi, jonka perusidea pohjautuu jonkin tietyn teorian kehittämiseen, joka on ns. ankkuroitu systemaattisesti koottuun sekä analysoituun dataan. Kun ankkuroitu teoria analysoi lähinnä teorian rakentumista aineiston pohjalta, analysoi fenomenografia puolestaan käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Marton ja

Booth (1997) määrittelevät Hirsjärven ja Hurmeen mukaan fenomenografian tutkimuskohteeksi muutokset tavassa kokea jotain. Oleellista fenomenografisessa tutkimuksessa onkin siis selvittää sitä kuinka ihmiset kokevat maailman ilmiöineen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 153–168.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli observoida organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä juuri oman työyhteisön esimiesten konfliktinhallinnan tapoihin kohdistuen. Tutkimus on pyrkinyt myös analysoimaan tutkittavien kokemusmaailmaa työyhteisöllisistä konflikteista ilmiönä. Tutkija on asettanut itsensä prosessissa oppijanomaiseen rooliin sekä pyrkinyt roolinsa kautta tulkitsemaan esiin nouseville ilmiöille merkityksiä. Näin ollen tutkimustyyppin valinta kohdistui parhaiten juuri fenomenografiaan. Myös Marton ja Booth ovat esittäneet Hirsjärven ja Hurmeen mukaan, että tutkimustyyppi näkee tutkijan oppijana, jonka tarkoituksena on etsiä tarkemmin tutkimansa ilmiön merkitystä ja struktuuria (Hirsjärvi & Hurme 2001, 169). Fenomenografisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein haastattelua. Tutkimusmenetelmän käyttö eli haastattelu eroaa perinteisestä haastattelusta mm. siinä, että haastattelijan tavoitteena on herättää haastateltavassa tutkittavasta ilmiöstä uudenlaista tietoisuutta. Haastattelijan tehtävänä on myös tulkita haastateltavan kokemuksia. Fenomenografisessa tutkimuksessa haastattelujen strukturointiaste voi kuitenkin olla hyvinkin vaihteleva. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 169.)

6.1.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Yleiskuvan luomiseksi on oheisessa kuviossa 10. havainnollistettu erilaisia mahdollisia tutkimusmenetelmiä sekä strukturoituneisuuden asteen että tutkittavan aseman näkökulmista käsin. Kun tämä tutkimus asettuu tutkimustyyppiltään fenomenografisen tutkimuksen alaisuuteen, olivat joko formaali eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu tai vapaamuotoinen keskustelu eli avoin haastattelu tarkoituksenmukaisimpia valintoja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi. Tutkimukselle soveltuvimmaksi tutkimusmenetelmäksi osoittautui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Sekä itse tutkimusmenetelmää että valinnan perusteluja käsitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin.



Kuvio 10. Aineistonkeruutavat – strukturoituneisuuden aste ja tutkittavan asema (Hirsjärvi ym. 2001, 181)

Tutkimushaastattelujen keskinäiset erot syntyvät siis pääasiallisesti strukturointiasteen perusteella. Tutkimushaastattelut ovat jaettavissa karkeasti kolmeen pääluokkaan. Standardoitu lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu muodostaa näistä oman ryhmänsä. Siinä haastattelu toteutetaan lomakkeen mukaan, jossa kysymysten ja väitteiden esittämisyjärjestys ja muoto ovat ennalta määrättyjä. Lomakkeen kysymyksillä oletetaan olevan myös sama merkitys kaikille haastateltaville. Strukturoidun haastattelun tavoitteena on kerätä faktatietoa, testata muodollisia hypoteeseja sekä aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä. Lomakehaastattelua käytetään tutkimuksissa, joissa aineisto halutaan helposti ja mielekkäästi kvantifioida. Strukturoimaton eli avoin haastattelu muodostuu puolestaan avoimista kysymyksistä. Haastattelut rakentuvat keskusteluista, joissa edellinen vastaus muodostaa usein seuraavan kysymyksen. Avoimessa haastattelussa myös aiheen määrittely muodostuu väljästi ja aiheesta toiseen siirrytään haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelua voidaan puolestaan pitää strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona. Eskola ja Suoranta (1998) esittävät Hirsjärven ja Hurmeen mukaan, että puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa esitettävät kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole kiinnitetty tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata vapaasti omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–47.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän rakentuminen teemahaastattelun muotoon on perusteltavissa seuraavin argumentein: Koska tutkimuksen haastattelut rakentuivat tiettyjen teemojen, tältä osin aikaisemmin tutkimuksen kuviossa 1. esitettyjen osakysymysten ympärille organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan

vastuuhenkilöiden kokemuksista työyhteisön konfliktin-hallinnasta, palvelee teemahaastattelun menetelmä tutkimustarkoitusta parhaiten. Myös tutkimuksen kokemustiedon kerääminen esimiesten ja vastuuhenkilöiden konfliktinhallintaan liittyvien alueiden piiristä edellytti kysymysten muodostamisen väljyyttä ja näin ollen haastattelujen eteneminen teemoittain vapautti tutkijaa ahtaista ennalta määräytyistä näkökulmista ja toi haastateltavien ääntä enemmän kuuluviin. Teemahaastattelu tutkimus-menetelmänä ottaa keskeisesti huomioon juuri ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksenantoja sekä korostaa vuorovaikutuksen olennaisuutta, joka on tutkijan näkökulmasta vahvuus. Lisäksi teemahaastattelu mahdollistaa puolistrukturoituna haastatteluna tietyissä aihepiireissä pysymisen, mikä on tutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta oleellista, mutta antaa myös syvemmälle luotaavia ja monisyisempiä vastauksia kuin mitä olisi strukturoidulla haastattelulla ollut saavutettavissa. Tutkija testasi lisäksi teemahaastattelulle laadittua haastattelurunkoa ja sekä teema-alueille asetettuja kysymyksiä ennakoon kahdella esihaastattelulla. Näin tutkija sai hyvän lähtökohdan varsinaisten tutkimushaastattelujen suorittamiselle sekä käsityksen haastatteluun varattavasta ajasta. Myös työyhteisöllisten konfliktien aiheen arkaluontoisuuden näkökulmasta esihaastattelut antoivat tutkijalla hyvää harjoitusta varsinaiseen aineistonkeruuseen.

6.2 AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

6.2.1 Haastattelujen toteutus ja teemoittaminen

Tutkimuksen aineistonkeruun aikataulu oli sidoksissa pitkälti niin kohdeorganisaation haastateltavien esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aikatauluihin kuin tutkijan tutkimuksen ohella toteutettavan oman työnkuvan sovitettavuuteen keskenään. Aineistonkeruun aikajänteeksi asetettiin edellä esitetyt seikat huomioon ottaen vuoden 2012 touko-, kesä-, heinä- ja elokuu. Koska kysymyksessä oli kvalitatiivinen tutkimus jonka tarkoituksena oli kerätä suhteellisen syväluotaavia haastattelutuloksia, tuli harkinnanvarainen näyte muodostumaan 15 haastattelusta. Haastattelut jakautuvat niin, että tuotantoalueen esimiehiltä kerättiin 11 haastattelua ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä puolestaan 4 haastattelua. Kuten edeltä kävi ilmi, toteutti tutkija myös aineistonkeruun kannalta oleellisia esihaastatteluja kaksi kappaletta toukokuun 2012 alkupuolella ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Tutkimuksen esihaastattelut toteutettiin tutkimuksen ko. tuotantoalueen yhteyshenkilön sekä konserniohjauksen parissa toimivan työsuojelupäällikön kanssa. Tutkija nauhoitti jokaisen haastattelun sekä kirjasi itselleen havainnointiin perustuvia muistiinpanoja niistä. Tutkimuksen aineisto muodostui erittäin runsaaksi. Tutkijalle kertyi aineistoa nauhalle noin 18 tuntia ja litteroidusta tekstiaineistosta muodostui noin 200 sivua. Tutkija oli varautunut runsaaseen haastatteluaineistoon ja varasi aineiston käsittelylle ja sen eri vaiheille aikaa yli puoli vuotta. Varsinainen aineiston analyysi muodostui kolmivaiheisesta prosessista, jossa edettiin aineiston kuvailusta sen luokittelun kautta yhdistelyyn. Tutkija on seuraavassa avannut vielä vaiheittain aineiston käsittelyn eri vaiheita ja sen todellista aikataulua. (ks. lisäksi Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–152)

6.2.2 Haastattelujen analysointi

Tutkimukselle kerättävä aineisto perustui haastatteluissa käsiteltyihin teema-alueisiin, joten aineisto sanasanainen puhtaaksikirjoitus ei ollut lähtökohtaisesti tutkijalle välttämättömyys. Aineiston luokittelun ja tulkinnan kannalta tutkija koki alustavasti, että relevantimpaa oli purkaa aineisto sen teema-alueisiin perustuen. Ajatus aineiston teema-alueittaisesta purkamisesta vaikutti säästävän myös aikaa, mutta ei kuitenkaan tutkijan sitä itse tehdessä olisi köyhdyttänyt purettavan aineiston varsinaista sisältöä. Tutkija kiinnitti myös erityistä huomiota aineiston litteroinnin reunaehtojen määrittelyyn, jottei kerätyistä aineistosta rajautunut oleellista informaatiota litteroinnin ulkopuolelle. Kerätyn aineiston dialogien huomattava syvyys määritti myös materiaalin suurta runsautta. Tutkijan tavoitteena oli saavuttaa suhteellisen syvällisiä haastattelutuloksia ja näin ollen aineiston purkamiselle oli varattava kuitenkin myös huomattavan paljon aikaa. Tutkija oli alustavasti varannut aineiston purkamiselle aikaa vuoden 2012 toukokuun alusta elokuun alkuun. Alustavan suunnitelman mukaisesti aineisto oli siis tarkoitus purkaa sitä mukaan kun se oli kerättyä. Käytännössä aineiston purkaminen tapahtui kuitenkin vasta syksyn 2012 aikana. Tutkija aloitti aineiston purkamisen kuuntelemalla aineistoa useaan otteeseen yhtäaikaaisesti sitä kerätessään kesän 2012 aikana. Tutkija havaitsi myös aineistoa kuunnellessaan, että alustavasti suunnitelmasta poiketen se kuitenkin oli tarkoituksenmukaista purkaa sanasanaisesti. Tutkijan ei ollut mahdollista jakaa aineistoa selkeisiin teema-alueisiin ja purkaa osittain sen mukaisesti, sillä vastaukset linkittyivät keskeisistä useimmissa haastatteluissa toisiinsa. Lisäksi haastatteluiden aikana viitattiin useastikin eri asiayhteyksissä aikaisemmin esille nostettuihin asiahaaroihin. Näin ollen tutkija päätti ottaa aikalisän syksyllä 2012 ja lähteä purkamaan aineistoa alustavasta suunnitelmasta poiketen sanasanaisesti. Aineiston litterointi valmistui joulukuun 2012 mennessä.

Tutkimuksen aineiston kuvailussa tutkija tavoitteena oli luoda vahva (*thick*) kuvaus ja kuvata tutkittavaa ilmiötä kattavasti. Aineiston kuvailua pidetään itse analyysin perustana. Siinä relevantiksi muodostuukin henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksien tai piirteiden kartoitus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145). Tutkija pyrki kuitenkin ottamaan huomioon myös kvalitatiivisille tutkimuksille ja varsinkin tutkijalle itselleen tunnusomaisen piirteen raportin liiallisen pituuden mahdollisuudesta. Tutkija pyrki keskittymään kuvailussa myös pääasiallisesti kontekstitietoon. Aineiston kuvailu muodostui tammikuun 2013 aikana.

Myös aineiston luokittelu on relevantti osa tutkimusta sillä se luo kehyksen, jonka varassa haastatteluaineisto on myöhemmin tulkittavissa, tiivistettävissä ja yksinkertaistettavissa. Aineiston luokittelu on myös sen eri osien toisiinsa vertailun kannalta välttämätöntä. Luokittelu onkin työkalu, jonka avulla aineistomassasta on nimettävissä sen tärkeät ja keskeiset piirteet (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147). Edellä tutkimuksen kuviossa 1. esitetyt osakysymykset varsinaisen tutkimuskysymyksen ympärillä muodostuivat aineiston luokiksi. Tutkija luokitteli haastatteluaineiston ensin esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden omiin laajoihin luokkiinsa. Tässä tutkija keräsi aineistosta keskeisiä tekstiosioita jokaiselta haastateltavalta teema-alueiden mukaisesti ja sijoitti ne oikeiden osa-kysymysten alaisuuteen. Tämän jälkeen tutkija lähti muodostamaan tiivistä luokittelua poistaen teksteistä kaikki ns. koristeet, jättäen jäljelle ainoastaan aineistosta poimitun osakysymyksiin vastauksen

antavan keskeisen aineiston. Aineiston luokittelun tutkija sai kokonaisuudessaan valmiiksi maaliskuussa 2013.

Onnistunut aineiston tulkinta pitää sisällään sen, että myös lukija voi omaksua tutkijan näkökulman ja löytää tekstistä yhtenevät asiat tutkijan kanssa huolimatta siitä, mikä on itse lukijan näkökulma kyseiseen asiaan. Aineiston tulkinnallisten selitysten tarkoituksena onkin tuoda esille tutkittavien ilmiöiden sosiaalisia merkityksiä sekä edesauttaa näkemään tutkimuksessa käsiteltäviä asioita kokonaisvaltaisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151, 152). Tutkija on rakentanut tutkimuksen tulkintaa aineistonkeruun aloittamisesta alkaen. Tutkija on lisäksi tavoitellut rohkean tulkinnan tekoa kerättävästä aineistosta. Monesti aineiston tulkinta yhdistetään sen muun analyysin yhteyteen. Tässä tutkimuksessa aineiston tulkinta on sijoitettu kuitenkin tutkimustulosten yhteyteen analyysiosion laajuuden vuoksi.

6.2.3 Näkökulma tutkimukselle asetetuista haasteista ja toteuttamiskelpoisuudesta

Tutkijan aikaisemmin kirjoittamassa kandidaattitutkielmassa pääasiallisena tavoitteena oli kartoittaa yleisesti organisaatioiden keskijohdon konfliktinkäsittelyn työkaluja, joiden avulla työyhteisölliset ongelmakierteet olisi esimieslähtöisesti ennaltaehkäistävissä sekä puhkeamaan päässeet konfliktit tehokkaasti ratkaistavissa. Kandidaattitutkielma pohjautui konfliktinhallinnan aihepiiriin teoreettiseen tarkasteluun, kuvaten työyhteisöllisiä konflikteja sekä niiden hallintaa kokonaisuutena. (ks. lisäksi, Björn, A. 2010. Konfliktijohtaminen työyhteisössä.) Kuitenkin näkökulma jossa työyhteisölliset konfliktit nähdään varsinaisesti positiivisina, organisaatiolle hyötyä tuottavina ilmiöinä, rajautui omana lukunaan tuolloin tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle kokonaan. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakentaessaan tutkija valitsi, että työyhteisöllisten konfliktien hyötynäkökulmaa tuli tutkimuksen teoreettisessa osiossa sivuta ainakin pääpiirteittäin. Kuitenkin aineiston empirian keruussa työyhteisöllisten konfliktien em. näkökulmaa ei otettu erityisesti huomioon, vaan lähtökohtana oli konfliktinhallinnan ja -ratkaisun hyödyllisyyden perspektiivi työyhteisölle. Näin työyhteisöllisten konfliktien hyötynäkökulma tuli kuitenkin tiedostettua ja mahdollistettua tutkimuksessa, mutta se ei ollut vaikuttamassa siinä keskeisellä sijalla. Kerätyn haastatteluaineiston sisältö määritteli lopullisesti myös sen, että työyhteisöllisten konfliktien hyödyllisyyden näkökulma ei noussut relevantille sijalle tutkimuksen johtopäätöksissä. Edellä esitetty osoittautui tutkimuksessa silti haasteeksi, sillä laajaan teoreettiseen taustatarkasteluun pohjautuen konfliktien hyötynäkökulma nostetaan uusimmissa aihealueen julkaisuissa useasti esille. Tutkija ei halunnut kuitenkaan määrittää tutkimukselle valittavia lähtökohtia tähän näkökulmaan perustuen, mutta ei voinut myöskään olla huomioimatta konfliktien hyötynäkökulmaa tutkimuksessaan. Tutkija onkin siis tietoisesti tarkastellut em. näkökulmaa ainoastaan tutkimuksen teoriaosuudessa.

Tutkimushaasteina oli lisäksi nähtävissä myös työyhteisöllisiin konflikteihin liittyvän käsitteistön valinta sekä perustelu niin, ettei aineiston analysointi rajautunut liian yksipuoliseksi tai vastaavasti purkautunut hallitsemattoman monisyiseksi. Myös tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu oli haastamassa tutkijaa. Ottaen huomioon

tutkijan haastattelukokemuksen aikaisemman niukkuuden, edellyttivät haastattelutilanteet tutkijalta jatkuvaa objektiivisuuden ylläpitämisen tarkkailemista. Tutkija oli asettanut lisäksi itselleen työn ohella toteutettavalle laajalle tutkimukselle suhteellisen tiukan aikataulun. Yhdeksi tutkimushaasteeksi muodostui myös näin ollen aineiston analyysi- ja tulkintavaiheen toteutus. Tutkija ei pystynytkään pitäytymään alkuperäisessä tutkimusaikataulussa.

Tutkimuksen toteuttamiskelpoisuutta tuki kohdeorganisaation ylimmän johdon vahva sitoutuminen tutkimushankkeeseen. Sitouttamalla organisaation johtoporras tutkimukseen, saavutettiin tutkimukselle myös sen edellyttämä uskottavuus. Lisäksi tutkijan kohdeorganisaation tuntemus työkokemuksesta johtuen, oli tukemassa tutkimuksen toteuttamisen onnistumista tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuksen teorian ja empirian heijastamista keskenään sekä näin ollen tulosten tulkinnan ja tutkimuksen johtopäätösten validiteettia tutkija piti myös lähtökohtaisesti vahvana. Tutkijan aikaisemmin toteuttaman tutkimuksen sijoittuminen saman aihealueen teoreettiseen tarkasteluun, antoi tutkijalle varmuutta seistä tutkimukselle asetettujen valintojen takana. Myös tutkimukselle rakennettu teoreettinen viitekehys oli empirian keräämisen kanssa pääosin synergiassa, mikä asetti aineiston analyysille ja tulkinnalle hyvät lähtökohdat. Tätä seikkaa tutkijalle tukee myös teemahaastattelurunkojen testaaminen toteutettujen esihaastattelujen kautta.

7 ESIMIESTEN EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

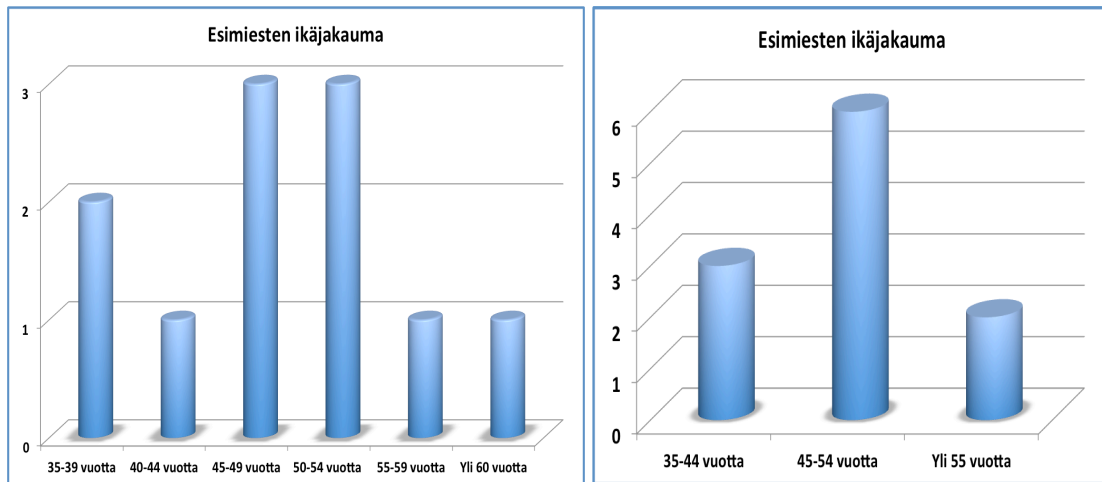
7.1. TUTKIMUKSEN ESIMIESTEN KOHDEJOUKKO

7.1.1 Tutkimuksen taustatietojen kartoittaminen

Haastattelujen aluksi kaikilta esimiehiltä tiedusteltiin taustatietoja. Tutkimukseen kartoitettiin ensimmäiseksi esimiehen nimi ja syntymäaika. Esimiehiä pyydettiin kertomaan tarkemmin myös omasta työkuvastaan sekä työnimikkeestään. Haastateltavien kohdejoukkoa esitellään itse tutkimuksessa anonyymisti. Esimiesten työnimikkeitä ei tulla myöskään tarkemmin paljastamaan. Nämä rajaukset perustuvat tutkijan eettisiin periaatteisiin sekä haastatteluissa sovittuun luottamuksellisuuskäytännöön. Näin ollen aineiston analyysissä kaikista haastateltavista esimiehistä käytetään vastaisuudessa nimikettä ”Esimies A, B, C jne.”. Tässä yhteydessä mainittakoon myös, että jokainen esimies on valikoitunut kohdejoukkoon sattumanvaraisesti ko. yksikön keskijohdosta. Tutkija kartoitti ensin koko tuotantoalueen jokaisen yksikön keskijohdon esimiesportaan. Tämän jälkeen tutkija valitsi satunnaisesti jokaisen yksikön keskijohdosta kaksi esimiestä, joita pyysi osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan näkökulmasta sekä haastateltavien nimien että työnimikkeiden kartoittaminen oli kuitenkin relevanttia aineiston analyysiä silmällä pitäen. Yksilöimällä haastateltavat esimiehet, tutkija sai työkaluja aineiston litteroinnin, luokittelun ja keskinäisten riippuvuussuhteiden rakentamisen tueksi.

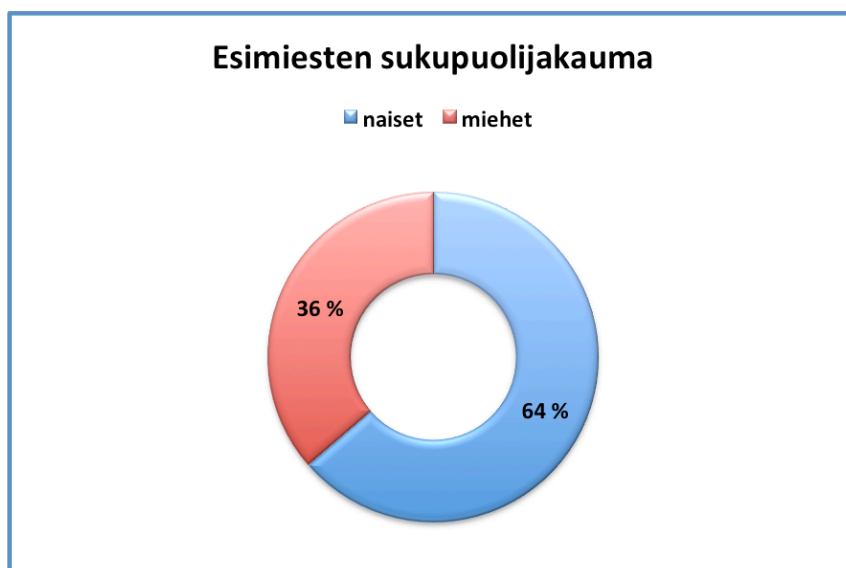
7.1.2 Esimiesten ikä- ja sukupuolijakauma

Kuviossa 11. on esitelty ensimmäiseksi haastateltujen esimiesten ikäjakauma kahdella eri tavalla. Esimiesten iän kartoittaminen taustakysymyksissä perustuu siihen, että esimiehen iän merkittävyys korostuu heijastettaessa sitä konfliktinhallinnan teemakysymyksistä saatuihin vastauksiin. Tutkija vertailee eri ikäluokkia ja näiden näkemyksiä työyhteisön konfliktinhallinnan eri ulottuvuuksista tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä. Tutkimuksen tässä vaiheessa ikäluokat jätetään lukijalla pääasiallisesti informatiivisiksi lisäksi. Esimiesten ikäluokkien esittämisen tarpeellisuuteen on tarkoituksenmukaisinta palata aineiston analyysin jälkeen tarkemmin. Haastateltujen esimiesten ikäjakauma on havainnollistettu alla olevassa kuvioparissa kuuden sekä kolmen ikäluokan avulla. Haastatelluista esimiehistä kolme henkilöä (27,3 %) kuuluivat ikäluokkaan 35–44-vuotta. Suurimman ikäluokan muodostivat kuuden (54,6 %) haastateltavan joukko, jotka olivat 45–54-vuotiaita esimiehiä. Kaksi esimiestä (18,2 %) kertoivat ikänsä olevan puolestaan yli 55 vuotta.



Kuvio 11. Esimiesten ikäjakauma esitettynä kahdella eri luokitteluvälillä.

Taustatietojen kartoittamiseen kuului lisäksi esimiesten sukupuolen havainnointi. Haastateltujen esimiesten sukupuolijakauma on esitetty prosentuaalisesti alla olevassa kuviossa 12. Haastatelluista esimiehistä 64 % (7 esimestä) oli naisia ja 36 % (4 esimestä) oli miehiä. Esimiesten sukupuolen kartoittaminen taustatietoihin oli myös keskeistä. Sukupuolen esittämisen relevanttius on perusteltavissa aineiston analyysin yhteydessä esiin nousseisiin tulkintoihin naisten ja miesten työyhteisön konfliktinhallinnan eri painopisteistä. Lukijalle näkökulmia tullaan avaamaan yksityiskohtaisemmin tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä.

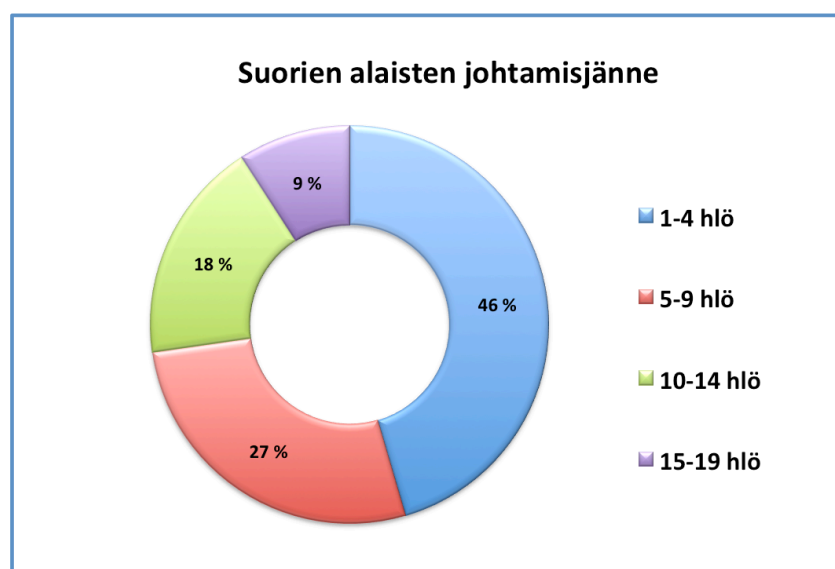


Kuvio 12. Esimiesten sukupuolijakauma

7.1.3 Esimiesten suora ja välillinen johtamisjänne

Seuraavaksi taustakysymyksissä tiedusteltiin esimiehiltä suorien alaisten johtamisjännettä. Tällä termillä viitataan niihin työntekijöihin, joihin esimiehellä on selkeä ja suora ohjaussuhde, eli välillinen lähiesimies puuttuu. Lisäksi esimies käy kehityskeskustelut näiden alaisten kanssa. Alla olevassa kuviossa 13. on esitetty suorien alaisten johtamisjänne, joka jakautui esimiesten keskuudessa seuraavasti: Haastatelluista 46 %:lla (5 esimestä) oli suoria alaisia 1-4 henkilöä ja 27 %:lla (3 esimestä) suoria alaisia oli 5-9 henkilöä. Näin ollen enemmistöllä esimiehistä (73 %) suorien alaisten johtamisjänne muodostui alle 10 työntekijän joukosta. 18 %:lla (2 esimestä) suorien alaisten johtamisjänne ylsi puolestaan 10–14 henkilöön ja 9 %:lla (1 esimies) suorien alaisten johtamisjänne muodostui jopa 15–19 alaisesta. Näin ollen 27 %:lla (3 esimestä) suorien alaisten johtamisjänne ylitti yli 10 työntekijää.

Suorien alaisten johtamisjänteen esittäminen tutkimuksen analyysin näkökulmasta on oleellinen kun tarkastellaan kuinka työyhteisölliset konfliktit näyttäytyvät keskijohdon esimiesportaalle. Lisäksi suorien alaisten johtamisjänne on suoraan verrannollinen myös taitoon tunnistaa konflikteja sekä valmiuksiin ennaltaehkäistä niitä. Myös näitä näkökulmia avataan tarkemmin aineiston kokonaisvaltaisen analyysin jälkeen tutkimustulosten yhteydessä.

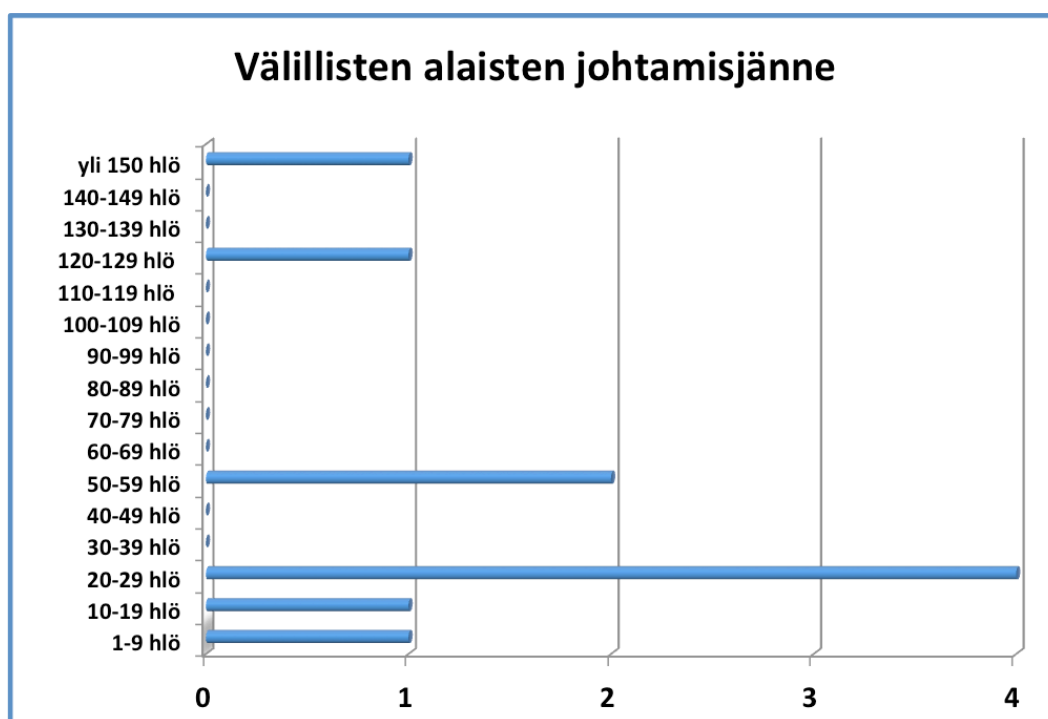


Kuvio 13. Suorien alaisten johtamisjänne

Kaikissa haastatteluissa taustakysymysten yhteydessä kävi myös ilmi yksikön koko ja välillisten alaisten määrä. Aineiston analyysin yhteydessä yksiköiden kokoa ei ole enää tarkoituksenmukaista havainnollistaa kuvioin, sillä perustiedot yksiköistä esitettiin jo edellä kappaleessa 4., kohdeorganisaation esittelyn yhteydessä. Alla on kuitenkin havainnollistettu kuviossa 14. haastateltujen esimiesten välillisten alaisten määrää. Välillisten alaisten määrä on esitelty erillisenä suorien alaisten määrään nähden. Tämä on perusteltavissa aineiston luottamuksellisuuden varmistamisen

näkökulmasta. Lisäksi välillisten alaisten määrä ei korreloi suorien alaisten määrän suhteen. Tutkimukseen haastateltujen esimiesten johtamisjänniteet ovat suhteellisen heterogeenisiä ottaen huomioon niin suorien kuin välillisten alaisten määrän. Kuvio 14. voidaan kuitenkin havaita, että pääasiallisesti välillisten alaisten määrä sijoittuu alle 30 henkilöön. Haastateltavista yhdellä esimiehellä (9,1 %) ei välillisiä alaisia ollut lainkaan. Jopa 6 esimiestä (54,6 %) ilmoitti välillisten alaistensa määräksi 1-29 henkilöä. Kahden esimiehen (18,2 %) kohdalla välillisten alaisten määrä muodostui 50–59 alaisesta. Ja jäljellä jäävistä esimiehistä toisen (9,1 %) osalta välillisten alaisten määrä oli 120–129 henkilöä ja toisen esimiehen (9,1 %) kohdalla se nousi jopa yli 150 henkilöön.

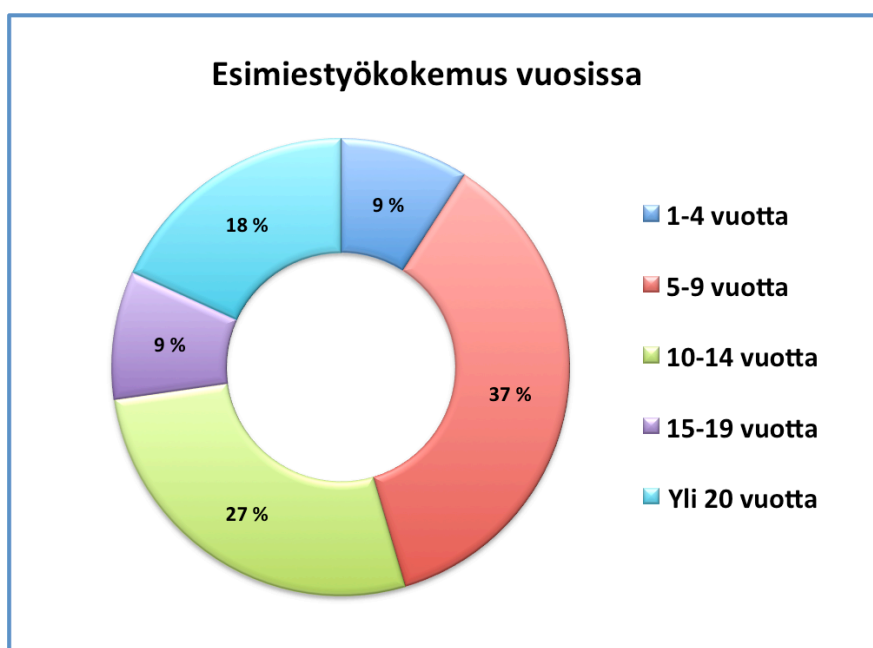
Vaikka välillisten alaisten määrä ei korreloi suorien alaisten määrän kanssa, on sen esittäminen tutkimuksen kohdejoukon ja taustakysymysten kartoittamisen yhteydessä relevanttia. Huomioiden, että neljällä esimiehistä (36,4 %) välillisiä alaisia oli yli 30 henkilöä (50–200), merkitsee tämä selkeän lähiesimiestason syntymistä näiden esimiesten alaisuuteen. Aineiston analyysissä on selkeästi huomattavissa, että niiden esimiesten kohdalla joilla alaisten kokonaismäärä kohosi yli 30 henkilöön olivat konfliktinhallinnan kehittämis- ja vahvuusalueet toisaalla kuin niillä esimiehillä, joiden alaisten kokonaismäärä jäi alle 30 henkilön. Myös tätä tutkimustulosta tarkastellaan tarkemmin aineiston analyysin jälkeen tutkimustulosten yhteydessä.



Kuvio 14. Välillisten alaisten johtamisjänne

7.1.4 Esimiesten työkokemus esimiestehtävistä

Kuviossa 15. esitetään haastateltujen esimiesten esimiestyökokemus vuosissa. Ainoastaan yhdellä esimiehellä (9 %) kokemusta esimiestyöstä on kertynyt 1-4 vuotta. Neljällä esimiehistä (37 %) esimiestyökokemusta on karttunut 5-9 vuotta ja kolmella esimiehellä (27 %) esimiestyökokemuksen kertymä on jo 10–14 vuotta. Varsinaisia esimiestyön konkareita, eli esimiehiä joilla kokemusta esimiestyöstä on yli 15 vuotta, on puolestaan 3 esimiehelle (yht. 27 %). Esimiestyökokemuksen vuosimäärän voidaan nähdä aineiston analyysin pohjalta linkittyvän luonnollisesti työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyyn kokemustasoon sekä niiden ratkaisumekanismien painopisteisiin. Lisäksi esimiestyöstä kertynyt kokemus korreloi suoraan konfliktinhallinnan koulutukseen linkittyvien kehittämis ehdotusten kanssa. Lukija tutustutetaan myös näihin näkökulmiin yksityiskohtaisesti tutkimustulosten yhteydessä.



Kuvio 15. Esimiestyökokemus vuosissa

7.2 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN MÄÄRITTELY JA LUOKITTELU

7.2.1 Työyhteisön konfliktityyppien kategorisointi haastatteluaineiston pohjalta

Taustatietojen kartoittamisen jälkeen haastattelussa siirryttiin varsinaiseen tutkimusaiheeseen ja – kysymyksiin. Tutkimuksen ensimmäisenä osakysymyksenä oli selvittää minkälaiseksi organisaation keskijohdon näkökulmasta määrittyvät työyhteisöllisten konfliktien tyypit, minkälaisista konfliktitilanteista esimiesten työyhteisöissä konfliktit muodostuvat ja kuinka ne todellistuvat haastateltaville heidän johtamistyönsä lähtökohdista käsin. Tutkijan näkökulmasta konfliktityyppien

teoreettisena viitekehyksenä pidetään konfliktityyppien karkeaa nelikenttää, jossa konfliktit luokitellaan tehtäväsuuntautuneiksi, sosiaalisiksi, kulttuurillisiksi tai henkilökohtaisiksi konflikteiksi. Konfliktityyppien nelikenttäkategoria esiteltiin aikaisemmin kappaleessa 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muiden konfliktityypittelyiden kanssa, johon lukija voi tarkennusten osalta tarvittaessa palata. Seuraavissa kappaleissa keskitytään tutkimuksen työyhteisöllisten konfliktimuotojen kartoittamiseen organisaation keskijohdon näkökulman viitoittamana.

Tutkija on luokitellut haastatteluaineiston neljään em. työyhteisölliseen tyyppiin. Aineiston luokittelu ja analyysivaiheessa tutkija löysi kuitenkin kaksi em. neljästä eroavaa konfliktityyppiä. Uusia konfliktityyppejä ei varsinaisesti omana kategorianaan ole teoreettisesti löydettävissä edellä tutkimuksen kappaleen 3 teoreettisessa viitekehyksessä esitellyissä teorioissa. Tässä yhteydessä mainittakoon, että tutkija ei usko tehneensä uutta löytöä työyhteisöllisen konfliktien tyyppikentässä, mutta seuraavat konfliktityypit eivät myöskään suoranaisesti kategorisoidu selkeästi mihinkään aikaisemmin neljästä mainitusta konfliktityypistä. Tutkijasta tuntui kuitenkin jokseenkin tyhmänrohkealta ryhtyä luomaan karkeaan konfliktien nelikenttään viidettä saati kuudetta kategoriaa. Uudet konfliktityypit pitävät sisällään henkilöhistoriallisiin tai kulttuurihistoriallisiin taustoihin perustuvia konflikteja sekä sukupolviperusteisia konflikteja. Tutkija löysi kyseisistä konflikteista yhteyksiä niin kulttuurillisten kuin sosiaalistenkin konfliktityyppien kanssa. Selkeimmin ne ovat kuitenkin asetettavissa kulttuurillisten konfliktien yhteyteen. Molempia uutta konfliktinäkökulmaa ja niiden rakentumista tutkija avaa haastatteluaineiston synteessin yhteydessä tarkastellessaan kulttuurisia konflikteja tarkemmin.

7.2.2 Työyhteisön tehtäväsuuntautuneet konfliktit keskijohdon näkökulmasta

Haastattelujen yhteydessä 10 esimiestä 11:sta määritteli tehtäväsuuntautuneet konfliktit tyypilliseksi konfliktimuodoksi työyhteisössään. Selkeästi tyypillisimpänä työyhteisön konfliktikategoriana tehtäväsuuntautuneet konfliktit mainitsi puolestaan 5 esimiestä 10:stä. Haastatteluaineiston luokittelussa kaksi esimiestä 11:sta painotti vahvasti myös tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ratkaisupotentiaalin helppoutta. Tehtäväsuuntautuneiden konfliktien ratkaisupotentiaalin helppouteen oli kuitenkin vaikuttamassa myös esimiehen oman asenne ja kyky tarttua työyhteisössä kyteviin kriisitilanteisiin. Kaksi esimiestä kuvailee tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin puuttumista seuraavasti:

Esimies A

”Toinen on jos ne on selkeesti työn järjestelyihin liittyviä, niin on helpompi puuttua kun ne on selkeitä asioita.”

Esimies B

”Ja ne on niinku sellaset, jotka on vaan työn organisointiin ja sellasiin liittyviä niin ne on kyllä helpommin ratkaistavissa.”

Lisäksi tehtäväsuuntautuneiden konfliktien määriteltiin 5 esimiehen toimesta juontuvan pääasiallisesti siitä, että yksikön esimiesten ja työntekijöiden tehtäväkuvat ja roolitukset eivät olleet selkeästi määriteltyjä tai olivat puolestaan ristiriidassa

keskenään. Lisäksi yksi esimiehistä määritteli tehtäväsuuntautuneiden konfliktien edetessään kumuloituvan helposti myös haastavimmiksi sosiaalisiksi ristiriidoiksi. Kolme esimiestä kuvailee tehtäväsuuntautuneiden konfliktien syy-seuraussuhdetta seuraavasti:

Esimies A

"Meidän kaikkien työntekijöiden perustehtävä ei ole selkee. Et siihen tehtävänkuvaaan liittyviä odotuksia, niin kyllä niistä konflikteja tulee."

Esimies B

"Roolitukset esimiesten ja työntekijöiden välillä on hieman hukassa, se on mun kokemukseni."

Esimies C

"Nykyisessä työpaikassa ehkä ne konfliktit syntyy eniten siitä, että ihmiset ovat osittain tietämättömiä toistensa tehtävistä."

Tutkija havaitsi haastattelujen yhteydessä ja aineiston analyysissään, että myös yksiköiden ylimmän johdon välittämä esikuva sekä yleinen viestintäkulttuuri ovat vaikuttamassa vahvasti siihen kuinka organisaation tehtäväkuvat ja esimies-alaisroolit ymmärretään määritellyiksi. Keskeisenä tekijänä tehtäväsuuntautuneiden konfliktien syntymisessä vaikuttaa olevan myös virallisten ohjeiden, sopimusten ja sääntöjen monenkirjava tulkinta ja soveltaminen työntekijätasolla.

7.2.3 Työyhteisön sosiaaliset konfliktit keskijohdon näkökulmasta

Kaikki haastattelun antanutta 11 esimiestä määrittelivät sosiaaliset konfliktit tyypilliseksi työyhteisölliseksi konfliktikategoriaksi. Tyypillisimmäksi työyhteisölliseksi konfliktikategoriaksi sosiaaliset ristiriidat määritteli puolestaan yli puolet haastatelluista, 6 esimiestä 11:sta. Verrattuna edellisen kappaleen tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin, kaikki 11 esimiestä jakoivat tyypillisimmäksi työyhteisöllisen konfliktin muodoksi joko tehtäväsuuntautuneet tai sosiaaliset konfliktit. Lisäksi yksi esimies määritteli jo haastattelun alussa molempien em. työyhteisöllisten konfliktityyppien alkavan usein tehtäviin liittyvistä epäselvyyksistä ja ratkaisemattomana kumuloituvan sosiaalisesti ristiriidaksi. Esimiehet, joiden mielestä sosiaaliset konfliktit ovat työyhteisössä yleisimmin ilmestyviä konfliktityyppejä, sisälsivät myös haastatteluaineistoltaan selkeästi poimittavan yhtäläisyyden. Sosiaalisen konfliktin nähtiin niin edellyttävän kuin tarvitsevanakin enemmässä määrin puuttumisherkkyyttä esimieheltä kuin tehtäväsuuntautuneen konfliktin tyyppiryhmän. Esimiestä määrittelevät sosiaalista konfliktia tyypillisimmäksi työyhteisökonfliktia seuraavasti:

Esimies A

"Kyllä varmasti niin ne henkilökemiat on yleensä se lähes 99 %:sti työyhteisössä mistä ne konfliktit alkaa."

Esimies B

"Sosiaalinen on se sillai mikä niinku arkipäivässä tulee niinku useimmin vastaan, joista niinku keskustellaan ja joihin joudun puuttumaan... niin se on se tavallisin."

Esimies C

"Mä luulen, että suurin osa on niinku noita sosiaalisia. Koska täällä on kuitenkin ihmisiä, jotka on tällä lailla aika luovia ja taiteilijoita... Niin mä luulen, että ne on näitä ihmissuhdejuttuja ja niitä on suurin osa."

Mielenkiintoinen havainto muodostui sosiaalista konflikteista keskusteltaessa myös siitä, että ne esimiehet jotka kokivat sosiaalisen konfliktin tyypillisimmäksi työyhteisöllisen konfliktin muodoksi, tuntuivat olevan hyvin varmoja asian suhteen. Tutkijan näkökulmasta haastateltavien keskuudessa oli havaittavissa kuitenkin pientä sekaannusta itse käsitteen "tyypillinen" määrittelyssä. Tyypillisellä sekä tyypillisimmällä konfliktilla tutkija viittasi haastatteluissa konfliktityyppien keskinäiseen esiintymismäärään. Haastatteluaineiston analyysissä tuli kuitenkin toistuvasti ilmi havainto, jossa molempia sekä tehtäväsuuntautuneita että sosiaalisia konflikteja tuntui esiintyvän samassa suhteessa. Toistuvana ilmiönä tehtäväsuuntautuneissa konflikteissa esiintyi myös ratkaisun suhteellinen helppous sekä konfliktityypin yksinkertaistaminen kun sosiaaliset konfliktit koettiin puolestaan haastavampina puuttua ja ratkaista sekä ilmenemismuodoltaan monisyisemmäksi. Näin ollen käsitteen "tyypillisin" nimikkeen ymmärtäminen saattoi mahdollisesti saada myös merkityksenantoja "vaikuttavin" käsitteestä. Alla myös yhden esimiehen lainausesimerkki edellä viitatus tulkinnan näkökulmasta:

Esimies A

"Suurimmat konfliktit liittyy siihen, että ihmiset kokee tulleen kohdelluksi jotenkin epäoikeudenmukaisesti. Joku saa enemmän kuin toinen, joltain kielletään jotakin mitä toinen saa, se on tämän tyyppistä. Mutta sitten yllättävän paljon on sellasta ihan henkilökemiaan liittyvää. Työpaikalla ei aina voida kattoa, että sopiiko tietyt työntekijät henkilökemioiltaan yhteen. Ja sit sitä yhteistyötä on kuitenkin vaan pakko tehdä ja se voi oikeesti aiheuttaa aika vakaviakin konflikteja. Ja sitten mikä on tää hankalin konfliktin laji, on se mikä on sitten tän esimiehen ja työntekijän välillä. Ja kyllä on tätä sosiaalista eli juuri sitä henkilökemioihin perustuvaa."

Tutkija kiinnitti huomiota myös sosiaalisen konfliktin käsitteen määrittelyyn haastateltavien keskuudessa. Puolet esimiehistä käytti sosiaalisia ristiriitoja kuvatessaan termiä "henkilökemiat". Toinen puoli esimiehistä viittasi sosiaalisiin konflikteihin käyttäessään termejä "ihmissuhteet", "henkilöstön väliset" tai "ihmisten puheet". Mielenkiintoiseksi asian tekee huomio, että esimiehet viittasivat aikaisemmassa kappaleessa 3 Teoreettinen viitekehys esiteltyyn sosiaalisen konfliktin teoriaa hyvin vastaavasti puhuessaan sen ilmenemismuodoista. Vaikkakin edellä esitettiin tyypillisimmän ja vaikuttavimman konfliktin saavan mahdollisesti vaikutteita toisistaan, mitä käsitteen sosiaalinen konflikti määrittelyyn tulee, niin selvästi tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin haastatellut esimiehet pääsääntöisesti osaavat kuvailla sosiaalisen konfliktin ilmenemismuotoja kuin tehtäväsuuntautuneen konfliktin. Tutkijan tulkintana haastatteluaineistoon perustuen sosiaaliset konfliktit

todellistuvat ja saavat voimakkaamman ilmenemismuodon tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin nähden esimiesten työnkuvassa.

Edellä esitetty voi olla myös yksi selittävä tekijä sille, miksi lähtökohtaisesti ainoastaan yksi esimies 11:sta, ymmärsi tehtäväsuuntautuneen konfliktin konnotaation sosiaalisen konfliktin kasvualustaksi.

7.2.4 Työyhteisön henkilökohtaiset konfliktit keskijohdon näkökulmasta

Haastatelluista 11 esimiehestä 7 määritteli henkilökohtaiset konfliktit yhdeksi tyypilliseksi konfliktikategoriaksi työyhteisössään. Yksikään esimies ei pitänyt sitä kuitenkaan esiintyvistä konfliktikategorioista tyypillisimpänä. Yleisenä huomiona voidaan todeta, että henkilökohtaiset konfliktit yhdistettiin esimiesten toimesta useimmiten alkoholin liikakäyttöön, masennukseen tai muihin henkisiin ja/tai mielenterveydellisiin ongelmiin. Uutena syy-seuraussuhteena erään esimiehen toimesta henkilökohtaisille konflikteille esitettiin ihmisten kasvava yksinäisyys, josta johtuva paha olo purkautuu ristiriitatilanteina työyhteisön keskuudessa.

Esimiesten haastatteluaineiston analyysissä ilmeni myös vastaava ilmiö kuin edellisessä kappaleessa esitettiin sosiaalisten konfliktien yhteydessä. Aivan kuten sosiaalisissa ristiriitatilanteissa myös henkilökohtaisten konfliktien osalta esimiehet kokevat ongelmien lähtökohdat hyvin varioiviksi, hankaliksi puuttua sekä konfliktien ilmenemismuodot hyvin monisyisiksi. Tutkijan näkökulmasta haastatteluaineistossa sosiaaliset ja henkilökohtaiset konfliktit linkittyivät osin myös toisiinsa. Rajanveto sosiaalisten ja henkilökohtaisten konfliktien välillä ei ole kaikissa tapauksissa täysin itsestään selvää. Johtuuko esimerkiksi sosiaalisena henkilökemioiden yhteensopimattomuutena esimiehelle näyttäytynyt konflikti kuitenkin toisen osapuolen henkilökohtaisista ongelmista? Tai kaipaako yksinäinen ihminen kollegaltaan heijastuspintaa ongelmiinsa sen sijaan että se esimiehen toimesta tulkitaan työpaikkakiusaamiseksi? Henkilökohtaisten konfliktien haasteellisuutta työyhteisössä lisää myös haastateltujen esimiesten antamat kommentit henkilökohtaisten konfliktien kumuloitumisesta väärinymmärrettyinä ja käsiteltyinä koko työyhteisöä sairastuttaviksi kriisitilanteiksi. Alla on esitetty edellä esitettyyn viitaten kolmen esimiehen kommentit henkilökohtaisesta konfliktista työyhteisössään:

Esimies A

”Toki masennusta on kyllä esiintynyt mein tiimissä, se on ihan selvä juttu.”

Esimies B

”Mutta sit on paljon ihmisiä, jotka on ihan yksin. Sit ne tulee tänne huutaan. Ja tavallaan sit siinä menee ihmiset epäkuntoon, et on niinku kurja sanoo työkaverille et turpa kiinni. Et se on semmonen trendi.”

Esimies C

”Ja sit se on usein, et henkilökohtaisissa konflikteissa ne saattaa jotenki räjähtää... jotenki sellasena isompana. Yhtäkkiä sanotaanko joku henkisesti menee piippuun, jonkun vaikka alkoholin käyttö riistäytyy käsistä. Niistä tulee

sit sellasia, et selkeesti sit pitäs ruveta toimimaan. Siitä saattaa tulla sellanen tapahtumaketju.”

7.2.5 Työyhteisön kulttuurilliset konfliktit keskijohdon näkökulmasta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin työyhteisöllisiä konflikteja jotka muotoutuvat pääasiallisesti kulttuurillisista konteksteista käsin. Kappaleen 6. alussa esitettiin kulttuuristen konfliktien alakategoriaksi muodostettavat kaksi uutta konfliktityyppiä, jotka tutkija on nimennyt henkilöhistoriallisiksi ja sukupolviperusteisiksi konflikteiksi. Yleisesti puhuttaessa kulttuurisista konflikteista viitataan uskonnollisista, etnisistä tai aatteellisista taustoista johtuviin näkemyseroihin ja niiden synnyttämiin ristiriitatilanteisiin. Tutkijaa ei yllättänyt haastatteluanalyysin perusteella muodostettu tulos, jossa ainoastaan kaksi esimiestä 11:sta viittasi työyhteisössä esiintyneiden konfliktien olevan kulttuuriperäisiä. Tampereen kaupungin organisaation henkilöstö muodostuu kokonaisuudessaan suhteellisen homogeenisesta henkilöstöstä mitä tulee tässä yhteydessä viitattuun kulttuurilliseen taustaan. Useimmat esimiehistä mainitsivat, etteivät ole havainneet tai olleet tekemisissä kulttuurillisten konfliktien kanssa nykyisen esimiesuransa aikana. Haastatteluiden yhteydessä suurin osa esimiehistä kuitenkin viittasi henkilöhistorian ja eri sukupolvien kulttuurien synnyttämiin ristiriitoihin työyhteisössään. Seuraavaksi edellä mainittuihin ristiriitoihin tutustutaan tarkemmin. Siltana seuraavaan kappaleeseen on alla esitettyä yhden esimiehen käsitys kulttuurillisesta konfliktista:

Esimies A

”Yks syy konflikteille on myöskin se, että ihmiset tulee erilaisista elämyskulttuureista ja perhekulttuureista ja nuorisokulttuureista. Ne on tottunu elämään erilaista elämää, tottunut toimimaan erilailla. Musta se on kulttuuriero sekin.”

Edellä esitetty lainaus viitoittaa uuteen ja mielenkiintoiseen näkökulmaan työyhteisössä esiintyvistä kulttuurillisista konflikteista. Haastatelluista 11:sta esimiehestä 8 nosti esiin uuden näkökulman kulttuurillisista työyhteisökonflikteista. Nämä näkökulmat eivät pitäneet sisällään kulttuurillisten konfliktien yleisiä teoriaperusteisia ominaisuuksia kuten aatteellisia, uskonnollisia tai eettisiä näkemyseroja, vaan keskittyivät työyhteisön taustalla vaikuttaviin henkilö- ja kulttuurihistorioihin sekä Baby boomers- ja x-sukupolvien välisiin eroihin.

Neljä esimiestä 11:sta määritteli yhdeksi keskeiseksi työyhteisönsä konfliktityypiksi työntekijöiden henkilöhistoriassa taustalla vaikuttaneet tekijät. Näiksi tekijöiksi esimiehet määrittelivät mm. työntekijän aikaisemman työhistorian ja siinä tapahtuneet muutokset työkulttuurissa. Tässä yhteydessä on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että työhistoriatekijöiden laukaisemat konfliktit olisi ollut mahdollista sijoittaa perustellusti myös sosiaalisten tai henkilökohtaisten konfliktityyppien alaisuuteen. Tarkoituksenmukaisimmin ne kuitenkin ovat sijoitettavissa kulttuurillisten konfliktien alaisuuteen, sillä jokaisesta neljässä haastattelussa oli yhdistettävissä selkeä kulttuurillinen konteksti. Haastatteluiden yhteys kulttuurillisiin konflikteihin linkittyi

joko aikaisempaan organisaatiokulttuuriin, työyhteisökulttuuriin, aatekulttuuriin tai vastaavasti elämäskulttuuriin. Kolme esimiestä kuvaili ns. henkilöhistoriallisia konflikteja työyhteisössään seuraavasti:

Esimies A

"Taustatkin, niin kyllä niistäkin välillä tulee, et on jouduttu ratkomaan niitäkin. Jotkut kokee, et toiset pääsee vaikka samaa työtä tehdään, niin toiset pääsee helpommalla taustansa takia."

Esimies B

"Ja sit on erilaisia tapahtumia työhistorian aikana jotka saattanut johtaa sellasiin tilanteisiin, että nimi on jäänyt muistiin, että muistetaan pitkään erilaisia asioita."

Esimies C

"Täällä on tosi paljon ihmisiä, jotka on ollut täällä pitkään töissä. Ja sit heillä on monenlaisia työhistorioita ja monenlaisia asioita, mitkä vaikuttaa siihen miten he suhtautuvat asioihin."

Vastaavasti kuin henkilöhistoriallisten konfliktien kanssa edellä, määritteli 4 esimiestä 11:sta myös sukupolviperusteiset konfliktit yhdeksi työyhteisössään keskeisesti esiintyväksi konfliktityypiksi. Myös tämä konfliktityyppi on laskettavissa kulttuurillisen konfliktityypin omaksi ns. alakategoriakseen. Sukupolviperusteisen konfliktin sijoittamista kulttuurillisen konfliktityypin kontekstiin tukee haastatteluaineiston luokittelu, jossa sukupolvien välisten erojen synnyttämät ristiriitatilanteet poikkeuksetta yhdistettiin kulttuurilliseen kontekstiin esimiesten näkökulmasta. Haastatteluissa esimiehet esittivät eri sukupolvien työn tekemisen tavan toisistaan niin eriäväksi, että se aiheuttaa työyhteisön keskuuteen myös selviä ristiriitatilanteita. Pääasiallisesti esimiehet viittasivat haastatteluissa Baby boomers-sukupolven ja x-sukupolven välisiin näkemyseroihin niin työetiikassa, -moraalissa kuin työyhteisökulttuurissakin. Y-sukupolven osalta ei haastatteluissa ollut havaittavissa omaa kategorisointiaan tai vastaavaa vastakkainasettelua kuin Baby boomers- ja x-sukupolven välillä. Neljä esimiestä viittasi sukupolvien välisiin konflikteihin seuraavasti:

Esimies A

"Osittain uus sukupolvi töissä tai semmonen jotka ei ymmärrä niinku alkuunkaan sitä, että työnantajalla on jotain direktio-oikeuksia."

Esimies B

"Kun tulee tällaisia uusia nuoria hyvin koulutettuja ihmisiä, jotka haluaa tällasen toiminnan alottaa, niin sille on monesti hirveen vaikee ensin perusasiat selvittää."

Esimies C

"Sitten nuoret vastavalmistuneet, pari vuotta työelämässä mukana olleet ovat hyvin tietoisia oikeuksistaan. Ja se on myös semmonen joka joskus aiheuttaa ristiriitoja."

Esimies D

"On paljon eri-ikäisiä ihmisiä, niin meillä on myöskin paljon sukupolvien välistä polarisaatiokehitystä. Ja näitten kahden kulttuurin törmäys ikään kuin aina välillä aiheuttaa ristiriitoja, riippuen vähän kuinka joustavasta henkilöstä on kysymys milloinkin.

7.3 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN

7.3.1 Esimiesten konfliktien tunnistamistaidot

Työyhteisön konfliktien käsitetiedon ja tyyppijaottelun jälkeen haastatteluissa keskusteltiin esimiesten kanssa tarkemmin heidän mahdollisuudestaan tunnistaa erilaisia työyhteisössä esiintyviä konflikteja. Esimiehiä pyydettiin kartoittamaan tarkemmin, millaiseksi he ovat kokeneet taitonsa tunnistaa heitä kohdanneita ristiriitoja esimiesroolinsa näkökulmasta. Haastatteluissa esiintyneiden keskustelulukkojen osalta, esimiehille avattiin myös konfliktijohtamisessa tuttua heikkojen signaalien käsitettä sekä pyydettiin heijastamaan sitä omaan työhistoriaan. Lisäksi esimiehiltä kartoitettiin missä vaiheessa työyhteisön keskuudessa kytevät konfliktit tulevat yleensä heidän tietoisuuteensa. Haastatteluaineiston analyysissa löytyi neljä keskeistä teemaa, jotka kolme tai useampi esimies koki keskeiseksi avuksi työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisessa. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

7.3.2 Työyhteisöpalaverit ja kehityskeskustelut konfliktien tunnistamisen keinona

Kartoitettaessa esimiehiltä konfliktien tunnistamista edesauttavia tekijöitä, syntyi 11:sta esimiehestä 5 kanssa keskustelua erityyppisistä työpaikkakokouksista konfliktien tunnistamisen keinona. Esimiehet mainitsivat viikoittaisten tiimipalaverien edesauttavan avoimemman keskustelukulttuurin syntymistä ja asioista yhdessä puhumisen vahvistamista työyhteisössä. Lisäksi työpaikkakokoukset koettiin myös tilanteina, joissa esimies pystyy kuulostelemaan työyhteisön tunnetilaa ja mahdollisia solmukohtia sekä näin tunnistamaan mahdollisia kyteviä konflikteja. Työpaikkakokousten lisäksi esimiehistä kolme mainitsi myös työpaikalta irtauduttavat kehittämispäivät työntekijöiden kanssa tilanteiksi, joissa työilmapiirin kartoittaminen ja kohentaminen koettiin tärkeäksi osaksi niiden tavoitetta. Kaksi esimiestä kuvailee työyhteisönsä tiimipalavereita seuraavasti:

Esimies A

"Me kokoonnutaan tähän tavallaan porukalla istuun puoleks tuntia aina maanantai aamuisin, niin se on sellanen tilanne, et kaikki oppii pikkuhiljaa taas puhuun niitä asioita."

Esimies B

"Meillä on keskiviikkoinfot, tunnin palaveri johon me päästään kaikki. Siellä meillä on asialista, ja se on periaatteessa kans sellanen foorumi."

Samassa yhteydessä, joissa työyhteisöpalaverit koettiin keskeisiksi konfliktien tunnistamisen keinoiksi, nähtiin myös kehityskeskustelutilanteiden olevan relevantti konfliktin tunnistamisen työkalu. 6 esimiestä 11:sta mainitsi kehityskeskustelut osana konfliktien tunnistamisen keinovalikoimaa. Alla yhden esimiehen kommentti kehityskeskustelukäytännöstä:

Esimies A

"Sitten noi kehityskeskustelut on aika mukavia... Me on käyty niitä vuosikausia, ja eräällä tavalla se runko toistaa itseään, mut siinä tavallaan kuulee aika paljon. Mä saan hirveesti tietoa niistä."

7.3.3 Heikkojen signaalien lukutaito konfliktien tunnistamisen keinona

Haastatelluista 11:sta esimiehestä 5 kuvaili heikkojen signaalien lukutaidon oleelliseksi esimiestyössä työyhteisöllisiä konflikteja tunnistettaessa. Haastatteluaineiston tulkinnan yhteydessä tutkija havaitsi myös, että kaikki esimiehet jotka mainitsivat harjoittavan työyhteisössään ns. ennakoidua konfliktinhallintaa kiinnittämällä huomiota työyhteisössä esiintyviin heikkoihin signaaleihin, koki myös konfliktien tunnistamisen esimiestyössä mahdolliseksi. Näiden esimiesten haastatteluista oli poimittavissa myös yhtymäkohtia ennakoidaan konfliktinhallintaan useiden erilaisten menetelmien keinoin. Enemmistö em. esimiehistä kuvasi heikkojen signaalien lukemisen onnistuvan työyhteisössä toteutettavalla avoimella vuorovaikutuksella, eri tilanneyhteyksien herkällä kuuntelemisella, epäkohtiin hanakasti puuttumisella sekä niistä keskusteluttamisella ja työntekijöiden käyttäytymisen havainnoinnilla. Alla kolmen esimiehen viittaus työyhteisössä kytevien heikkojen signaalien kuuntelemisesta ja niiden perusteella toimimisesta:

Esimies A

"Omalla ulosannilla ja puheella pystyy ja sillä lailla, että tota näissä on sellasta 'human interest' puolta, että näihin on helppo tarttua. Mä saatan huomata, että nyt jotain on... Ja sitten mä keskustelen niistä lähiesimiesten kanssa ja mietin, että mitä tehdään."

Esimies B

"Pystyy ilman muuta tunnistamaan. Henkilökohtaisesti mä kyllä vaistoon hyvin herkästi tällaiset tilanteet... Meillä on kaikilla tuntosarvemme. Toisilla ne on herkät ja toisilla vähemmän herkät... Mä lähdän aina siitä, että kaikista asioista pitää pystyä puhumaan. Ja yleensä aloitteentekijä olen minä."

Esimies C

"Mä pyrin kaikessa toiminnassa siihen, että me ennakoidaan myöskin tulevia tilanteita. Aika pienistä merkeistä sitä kaiken kaikkiaan kyllä tunnistaa... Mä aiheutan henkilöongelmia aika paljon sillä, koska mä oon aika puuttuva"

henkilö kaiken kaikkiaan. Mut toisaalta altis myöskin ratkoon asioita ja ennakoimaan tulevia tilanteita ja myöskin hoitaan niitä asioita.”

7.3.4 Esimiesten konfliktien tunnistamisen esteet

Tutkijan kartoittaessa esimiehiltä työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen mahdollisuuksia sekä sitä edesauttavia tekijöitä, nousi haastatteluissa keskeisesti esille myös näiden ristiriitojen tunnistamisen esteet. Mielenkiintoinen havainto haastatteluaineiston analyysissa oli 11:sta esimiehestä 5 esimestä yhdistävä teema konfliktien tunnistamisen esteistä. Kaikki 5 esimestä kuvailivat esimiestyöhön käytettävissä olevan ajan puutteen vaikuttavan mahdollisten konfliktitilanteiden tunnistamiseen. Tässä yhteydessä on keskeistä mainita myös se, että kaksi edellisessä kappaleessa esitetyistä vahvan konfliktin tunnistamisen taidon omaavista esimiehistä, kiinnitti huomiota myös esimiestyön ajan rajallisuuteen konfliktin tunnistamisen ja sen haasteellisuuden asiayhteydessä.

Esimiehet jotka kuvailivat ajan puutteen olevan keskeinen työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen este, näkivät sen kahdesta eri näkökulmasta. Kaksi esimestä mainitsi ajanpuutteen pääasiallisesti tarkoittaen fyysisen läsnäolon puutetta. Näiden esimiesten kohdalla henkilöstö sijaitsee useissa toimipisteissä, josta johtuen esimies ei kykene tunnistamaan työyhteisöllisiä konflikteja. Näin ollen esimiehen tietoisuuteen konfliktitilanteet kiirivät lähiesimiehen toimesta vasta silloin, kun tilanne on päässyt kumuloitumaan jo kriittiseksi. Kolme muuta esimestä puolestaan kuvailivat konfliktin tunnistamisen esteeksi ajanpuutteen itse omassa työnkuvassaan. Mielenkiintoisena haastatteluaineistossa näiden esimiesten kohdalla näyttäytyi esimiestyölle varattavan konkreettisen ajanpuutteen lisäksi työyhteisöllisten kokousten luonne sekä niihin linkittyvä vapaalle keskustelulle varattava ajanpuute. Työkokousten nähtiin näissä tapauksissa täyttyvän ainoastaan virallisesta agendasta, vapaan keskustelun ja työyhteisön yhteisten asioiden jääden taka-alalle. Neljä esimestä kommentoi työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen esteitä seuraavasti:

Esimies A

”Esim. Toimipiste X (nimi muutettu), mikä niinku konkreettisesti jo vaatii fyysisesti paljon enemmän paikalla oloa. Niin tota, se on tietysti selkeetä, että siellä aistii helpommin koska on fyysisesti paikalla, jos on jotain tämmöstä ilmassa. Mut sit tietysti tuolta toimipiste Y:stä (nimi muutettu) valitettavasti tulee useammin... Sitten tämmöisissä paikoissa joissa vähemmän tulee käytyä, niin kyllä monta kertaa kun se viesti tulee työnjohtajallekin, niin se tilanne on päällä, alkamassa, tai sit se voi olla hyvinkin pitkällä, joskus jopa menny jo ohikin.”

Esimies B

”Jos kysytään mun alaisiltani, niin he ovat aivan varmasti sitä mieltä, että mulla ei ole heille tarpeeksi aikaa. Et se ajan puute.”

Esimies C

”Meillä on niin vähän sitä aikaa olla siellä ja keskustella niiden ihmisten kanssa ja käydä ihan aidosti sitä keskustelua et miten tää työ on mennyt. Niiden selvittäminen on vähän hankalaa ja joku kerran vuodessa tehtävä työilmapiiri mittausta niin se on vaan suuntaan antava, ei se kerro mitään taustoja riittävästi. Tai tällaiset viralliset kokouskäytännöt on niin täynnä asiaa, et sille vapaamuotoiselle keskustelulle jää vähän vähempi aikaa. Et ihan liian vähän niihin pystyy puuttumaan. Se on ajankäytöllinen ongelma.”

7.4 TYÖYHTEISÖLLISTEN KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISEMINEN

7.4.1 Esimiesten konfliktien ennaltaehkäisemisen keinot

Työyhteisön konfliktien tunnistamisen jälkeen esimiehiltä kartoitettiin myös valmiuksia ennaltaehkäistä konflikteja. Lisäksi esimiehiltä tiedusteltiin heidän kokemuksiaan ristiriitojen ennaltaehkäisystä sekä keinoja, jotka he kokevat hyödylliseksi niiden toteuttamiseksi. Kahden esimiehen kohdalla 11:sta konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn keinot kietoutuivat vastauksissa tiiviisti yhteen. Näiden esimiesten haastatteluaineiston kohdalla tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn keinoja on hyvin haasteellista erottaa toisistaan. Jälkiviisaana voidaan todeta, että molemmille esimiehille olisi tullut esittää käsitteiden tiimoilta vielä tarkentavia kysymyksiä. Tätä tutkija ei ollut kuitenkaan haastatteluiden tai jälkikäteen aineiston litteroinnin yhteydessä ymmärtänyt toteuttaa. Tutkija on laatinut kuitenkin vahvan tulkinnan ja teemoittanut näiden kahden esimiehen osalta niin konfliktien tunnistamisen kuin niiden ennaltaehkäisynkin kommentit pohjautuen aineiston toistuvaan uudelleen kuunteluun ja käsin kirjattuihin haastattelumuistiinpanoihin. Tutkijan tulkinnan edustaen kuitenkin erityisesti tässä yhteydessä subjektiivista näkemystä, on molemmat luokat alla olevissa kappaleissa merkitty *-merkillä lukijan tiedottamisen tueksi.

Tutkija on jakanut haastatteluaineiston analyysissa työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn keinot kolmen eri teeman alaisuuteen. Tässä yhteydessä on myös relevanttia mainita, että teemoittamisen erottelun haastavuutta ilmeni myös eri ennaltaehkäisyn keinojen välillä. Erityisesti seuraavassa esitellyt avoimuuden vahvistamisen ja tiedonkulun vahvistamisen välillä ilmeni huomattava määrä yhtäläisyyksiä. Kuitenkin myös teemojen väliset erot olivat niin merkittäviä, että tutkija ei yhdistänyt luokkia vaan tulkitsi ne omiksi ennaltaehkäisyn keinovalikoimikseen. Edellä esitetty on kuitenkin keskeistä tiedostaa, silmällä pitäen sitä, että työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn voidaankin edellyttävän onnistuakseen kahden tai useamman keinon yhdistämistä tai varioimista keskenään. Seuraavissa kappaleissa tutustutaan esimiesten näkökulmasta konfliktien ennaltaehkäisyn keskeisiin teemoihin.

7.4.2 Työyhteisön avoimuuden vahvistaminen konfliktien ennaltaehkäisyn keinona

Haastatteluissa suurin osa esimiehistä kuvaili konfliktien ennaltaehkäisyn keinona avoimuuden ja läpinäkyvyyden vahvistamisen työyhteisössä. 9 esimiestä 11:sta painotti, että asioista avoimesti keskustelemalla sekä läpinäkyviä toimintatapoja ja -tavoitteita työssä vahvistamalla on mahdollista ennaltaehkäistä mahdollisia työyhteisöä uhkaavia kriisitilanteita. Puheenvuorossaan osa esimiehistä painotti myös taitoa puhua ns. oikeista asioista oikeaan aikaan. Tällä tarkoitetaan varhaista puuttumista mahdollisiin epäkohtiin ja epäolennaisen tiedon siivilöimistä työyhteisössä käytävän keskustelun ulkopuolelle. Esimiesten konfliktin ennaltaehkäisyn kommentteista oli tulkittavissa lisäksi esimiesten oman esimerkin suuri painoarvo asiayhteydessä. Alla katkelmat kolmen esimiehen kommentteista koskien konfliktien ennaltaehkäisyn keskeisiä keinoja:

Esimies A

"Siis tässä on yks semmonen taikasana ainakin minulle on avoimuus. Et jos sä olet tarpeeks avoin siitä kaikesta mitä sä työyhteisössä teet, mitä sä suunnittelet, mihin sä tähtäät, mitä sä jollakin toiminnallasi tarkoitat, mitä sä haet. Niin jos sun toiminta on läpinäkyvä, niin se ei aiheuta ihmisissä kateutta, epäselvyyttä, ymmärtämättömyyttä."

Esimies B

"Ilman muuta tehtäväsuuntautuneissahan se on hirvittävän helppo niinku jo ennakkoon lähteä keskustelemaan tällasista asioista, et miten esimerkiksi työtilat jaetaan niinku oikeudenmukaisesti. Miten perustellaan tällaset asiat. Et sillä tavalla pyrkii siihen tasapuolisuuteen. Ja sitten, että asioista keskustellaan hyvissä ajoin."

Esimies C

"Mä nään sen niin, että semmonen tietty avoimuus, huolimatta siitä, että tietyllä tapaa täytyy aina muistaa mitä ei kannata suustaan päästää, mutta ehkä sekin on sitä konfliktien ehkäisyä ettei ihan kaikkea päästä suustaan."

7.4.3 Työyhteisön tiedonkulun vahvistaminen konfliktien ennaltaehkäisyn keinona

Avoimuuden ja läpinäkyvyyden vahvistamisen lisäksi toisena keskeisenä teemana konfliktien ennaltaehkäisyn keinoksi esimiehet kokivat tiedonkulun ja viestinnän vahvistamisen työyhteisössä. 8 esimiestä 11:sta kuvaili erilaisia työyhteisön tiedonkulkua lisääviä tekijöitä konfliktien ennaltaehkäisyn keinona. Tässä yhteydessä on keskeistä huomioida, että tiedonkulun vahvistamiseksi on sisällytetty erilaiset viestinnän muodot kuten yleinen tiedottaminen, yhteiset keskustelufoorumit, yhteisen työkielen ja termien käytön vahvistaminen sekä erinäiset vuorovaikutustilanteet kuten kehityskeskustelut* sekä työyhteisön virkistyspäivät. Vaikkakin tiedonkulun lisäämisen muodot ovat haastatteluaineistossa hyvinkin varioivia, yhdistää kaikkia 8 esimiehen kommenttia työyhteisön keskinäinen informaation jakaminen

vuorovaikutustilanteissa. Kolme esimiestä kuvailee eri lähtökohdista työyhteisön tiedonkulun vahvistamista konfliktien ennaltaehkäisyn keinona seuraavasti:

Esimies A

"Ja yks tärke millä siihen pystyy, ennaltaehkäseen on, et se tiedonkulku, et kerrotaan asioista, et perustellaan hyvin ne mitenkä me toimitaan. Sillä mä uskon että nää sosiaaliset konfliktit tuolla, niistä paljon puhumalla ja etukäteen tiedottamalla varmasti välttään."

Esimies B

"Jos välillä niinku löytys sellanen yhteinen kieli, siitä että mitä tarkoitetaan kun puhutaan syrjinnästä ja mitä tarkoitetaan kun puhutaan konflikteista."

Esimies C

"Me on pyritty näissä semmoseen niinku mahdollisimman samaan tyyliin kuin meidän johtoryhmätasollakin, että esimerkiksi mulla on lupa ja ikään kuin velvollisuus viedä tää oma alempi porras kerran vuodessa johonkin ja sitten niinku keskustella asioista."

7.4.4 Muut toimintamallit konfliktien ennaltaehkäisyn tukena

Haastatteluaineistosta oli nostettavissa myös neljä yksittäistä havaintoa työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn tueksi. Ristiin vertaillen eri haastatteluaineistoja keskenään, yhdistäviä tekijöitä konfliktin ennaltaehkäisyyn näiden kommenttien osalta ei ollut löydettävissä. Neljä esimiestä esittää konfliktien ennaltaehkäisyn keinoksi omassa työyhteisössään ilmenneiden ristiriitatilanteiden pohjalta muodostetut käsitykset mm. yksikön perusrakenteiden ja toimintatapojen uudelleen järjestelystä, esimiestyölle varattavan ajan lisäämisestä*, nopean puuttumisen mallin hyödyntämisestä konflikteissa sekä aihepiirin koulutusannin soveltamisesta käytännössä. Alle on liitetty kahden edellä esitetyn teeman lisäksi tiiviit katkelmat muista toimintamalleista konfliktien ennaltaehkäisyn tueksi neljän eri esimiehen näkemyksen esimerkein:

Esimies A

"Pitäs varmaan mennä niihin perusrakenteisiin, ja miettiä sitä toimintatapaa et mikä tässä nyt ei toimi ja mikä toimii."

Esimies B

"Se tarkoittaa sitä, että mun pitäs pystyä tekemään enemmän sitä esimiestyötä. Että nythän mä tavallaan teen sen mikä on välttämätöntä... että hommat saadaan menemään."

Esimies C

"Tämmönen nopeen puuttumisen malli, että reagoi asioihin nopeesti."

Esimies D

”Jos mää ajattelen alaisryhmää x (nimi muutettu), niin meillähän on toki pyritty koulutuksiin. Mutta se, että saada ihminen niinku omalla vapaa-ajallaan käymään koulutus ja pohtimaan niitä etukäteen, niin se on vaikeampi.”

Edellä esitetyistä näkemyksistä työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisystä kolmea esimiestä ja heidän vastaustaan yhdisti kuitenkin yksi seikka. Kaikki kolme esimiestä kokivat työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn erittäin haastavaksi ja yksi jopa mahdottomaksi. Esimiehet painottivat mielipiteissään, että konfliktien ennaltaehkäisyyn olevia työkaluja ei ole käytössä tai niiden käyttö on hyvin rajattua ainoastaan sille henkilöstön osalla jotka ovat niitä valmiita yhteistoimin käyttämään. Haastavien työntekijöiden keskuudessa konfliktien ennaltaehkäisyn työkalut koettiin lähes olemattomiksi.

7.5 TYÖYHTEISÖLLISEN KONFLIKTINHALLINNAN MEKANISMIT

7.5.1 Esimiesten konfliktinhallinnan näkökulmien teemoitus

Työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyn, niiden tunnistamisen ja ennaltaehkäisemisen teemojen jälkeen haastattelussa siirryttiin keskustelemaan konfliktinhallinnan mekanismeista tarkemmin. Esimiehiltä kartoitettiin kuinka konfliktinhallinnan työkalut todellistuvat heidän esimiestyössään käytännössä sekä kuinka he ovat tottuneet ratkaisemaan työyhteisössä esiintyviä ristiriitatilanteita. Lisäksi esimiehiä pyydettiin ottamaan kantaa heidän tiedossa ja käytössä olevien konfliktinhallinnan työkalujen soveltuvuuteen käytännön esimiestyössä sekä kertomaan konfliktinratkaisun keskeisiä kehittämistarpeita omassa yksikössä tai kaupunkiorganisaatiossa yleensä.

Konfliktinhallinnan mekanismeista kertynyt haastatteluaineisto osoittautui hyvin monipuoliseksi ja kattavaksi. Aineisto pitää sisällään monia käytännön konfliktiesimerkkejä niin onnistuneesta konfliktinratkaisusta kuin varoittavia tapauksia huolimattomasti hoidetuista ristiriidoista. Tässä yhteydessä mainittakoon, että tutkija ei avaa yksityiskohtaisia esimerkkitapauksia tutkimuksen yhteydessä lainkaan. Perusteena suorien konfliktiesimerkkien tutkimuksesta pois jättämiselle on esimiesten kanssa haastattelujen yhteydessä sovittu luottamuksellisuussopimus. Haastattelujen aluksi tutkija sopi esimiesten kanssa, että konfliktinhallinnan mekanismien esittämisen apuna he kertovat käytännön esimerkkitapauksia halutessaan, mutta ne tutkija tulee jättämään varsinaisen tutkimustekstin ulkopuolelle. Myös seuraavissa kappaleissa esitetty haastatteluaineiston lainaukset on rakennettu niin, että suoranaiset esimerkit eivät ole yhdistettävissä käytännön konfliktitapauksiin. Lisäksi käytännön konfliktiesimerkkien sisällyttäminen tutkimustekstiin olisi myös laventanut itse tutkimusta huomattavasti. Näin ollen siis jo tutkimuksen rajausnäkökulmasta esimerkkien pois jättäminen on tarkoituksenmukaista.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että tutkija on hyödyntänyt em. konfliktiesimerkkejä laatiessaan analyysia ja tulkintaa konfliktinhallinnan eri mekanismeista, niin käytössä olevista kuin niistä joita esimiehet työnsä tueksi myös tarvitsisivat. Näihin tutkija ei kuitenkaan tutkimuksessa tule enää tämän jälkeen viittaamaan. Varsinaisia konfliktiesimerkkejä ei ole myöskään käytetty ainoana tulkinnan muodostamisen lähteenä, vaan ne ovat olleet ns. tukimateriaalina määriteltäessä muun aineiston pohjalta konfliktinhallinnan keskeisiä teemoja ja keinoja.

Työyhteisön konfliktinhallinnan keskeisiksi teemoiksi nousi neljä eri konfliktinhallinnan kokonaisuutta. Tutkija on nimennyt nämä konfliktinhallinnan yleiselle tasolle määritellyt teemat seuraavasti: ”Konflikteja itsenäisesti ratkova esimies”, ”Esimiesverkostosta tukea hakeva esimies”, ”Ulkopuolista sovittelijaa konflikteissa hyödyntävä esimies” sekä ”Organisaation konfliktinhallinnan työkaluja käyttävä esimies”. Tässä yhteydessä on relevanttia painottaa, että yhteen konfliktinhallinnan teemaan luokiteltu esimies ei poissulje hänen kuulumistaan myös toiseen konfliktinhallinnan teemaan. Keskeiset konfliktinhallinnan teemat on rakennettu esiin tuotujen hallintamekanismien summana. Tutkija ei ole myöskään jättänyt huomioimatta luokittelussa esimiesten yksittäisiä huomioita. Tarkemmin kaikkien teemojen sisältöjä käsitellään seuraavissa neljässä kappaleessa. Tutkija muodosti lisäksi vielä viimeisen viidennen teeman, joka on nimetty ”Konfliktinhallinnan haasteet kaupunkiorganisaatiossa”. Tähän kappaleeseen on kootusti laskettu yhteen ne konfliktinhallinnan näkökulmat, jotka esimiehet kokevat omassa yksikössään tai kaupunkiorganisaatiossa yleisesti kehittämistä tai tarkastelua vaativiksi osa-alueiksi konfliktinhallinnassa.

7.5.2. Konflikteja itsenäisesti ratkova esimies

Ensimmäiseksi konfliktinhallinnan teema-alueeksi nimitettiin konflikteja itsenäisesti ratkova esimies. Haastatelluista 11:sta esimiehestä 8 oli luokiteltavissa tämän teeman alaisuuteen. Tässä yhteydessä on keskeistä myös mainita, että konflikteja itsenäisesti ratkovan esimiehen nimike 8 esimiehelle määrittyi suoran haastatteluaineiston lisäksi tutkijan laatimista haastattelumuistiinpanoista sekä haastattelun aikana tehdyistä havainnoista. Teema-alue rakentui esimiehistä, jotka kertoivat itsenäisesti pyrkivänsä ratkaisemaan työyhteisönsä keskuudessa esiintyvät konfliktit ja vasta tämän jälkeen siirtyvän muiden auttavien tahojen puoleen. Lisäksi konflikteja itsenäisesti ratkova esimies toi julki haastattelussa aktiivisesti konfliktiesimerkkejä omasta työyhteisöstään sekä siitä kuinka niiden ratkaisemiseksi on työyhteisössä pyritty toimimaan. Esimies kertoi haastatteluissa myös käyneensä keskusteluja tai pitäneensä puhutteluja tarvittaessa henkilöstölleen ristiriitatilanteiden ratkaisun tueksi. Lisäksi esimiehen haastattelusta välittyi aktiivisesti ongelmanratkaisussa toimivan esimiehen kuva. Myös työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen linkittyvät virkistys- tai kehityspäivät nousivat esimiehen haastattelussa esiin. Huomion arvoista on, että teema-alueeseen kuuluvista esimiehistä myös jokainen on luokiteltavissa yhteen tai useampaan jatkossa esitetyistä teema-alueista. Konflikteja itsenäisesti ratkovien esimiesten kommenttikatkelmia tekstistä on alla esitettynä kolmelta esimieheltä:

Esimies A

”Koen, että itte pystyn tekemään niin tehokkaasti, nytkin nää kaks päivää mitkä oli, niin mää itte niinku mietin ohjelman, itse vedin läpi ja tein sen rungon niihin ja miten mennään eteenpäin. Mä en jotenkin niinku koe, että mä tarvisin siihen ulkopuolista.”

Esimies B

”Pienimuotoisesti mä oon puhutellut, jos on ollu pienempää, sanotaanko sosiaalista huonokäytöksisyyttä. Se on sitä johtamista ja esimiestyötä. Kaikki muu on niinku semmosta suorittamista, semmosta perustyötä. Toi on se mikä vaatii sitä luonnetta.”

Esimies C

Kyllä se vaan parhaiten toimii omalla tavallaan se, että on oma itsensä, ottaa sen asian niinku omakseen ja koittaa niinku avoimesti, rehellisesti mennä siihen ihmisten, ongelmaan kiinni ja sisälle.

7.5.3 Esimiesverkostosta tukea hakeva esimies

Konfliktinhallinnan toiseksi teema-alueeksi muodostui esimiesverkostosta tukea hakeva esimies. 11:sta esimiehestä 5 mainitsi kysymyksen yhteydessä kääntyvänsä myös suoraan oman esimiehensä puoleen hankalien työyhteisöllisten ristiriitatilanteiden kohdalla. Teema-alueeseen luokitellut esimiehet kuvasivat tärkeimmäksi konfliktinhallinnan työkalukseen omien esimiesten tai toisten esimieskollegojen verkostoa sekä sieltä saamansa tukea. Tutkimukseen mielenkiintoisen näkökulman muodosti myös koko haastatteluaineistoa koskeva havainto, joka osoitti 8 esimiehen 11:sta mainitsevan työyhteisönsä esimiehet tai kollegat ja heiltä saadun vertaistuen keskeiseksi myös yleisesti työyhteisön toiminnassa. Kuitenkin varsinaisen konfliktinhallinnan työkaluja kartoittavien kysymysten yhteydessä esimiesverkoston tuen mainitsi näistä vain 5 esimiestä. Keskeinen painoarvo teema-alueessa onkin sanalla tuki. Tutkijan vertaillessa haastateltavien henkilöiden omista esimiehistä tai kollegoista mainittuja haastattelumuihinpanoja sekä kirjattuja havaintoja, mainittiin konfliktinhallinnan työkalujen yhteydessä huomattavasti useammin sana tuki kun taas haastattelun muissa yhteyksissä sana keskustelu/palaveri painottui selkeästi vahvemmin. Pyrkien huomioimaan haastatteluissa esille tulleet monisävyiset nyanssierot, tutkija muodostaa seuraavan tulkin: Suurin osa esimiehistä vaikuttaa kokevansa oman esimiesverkostonsa kivijalkana, johon voi nojata ns. pahan paikan tullen, tai silloin kun omat päätökset tai toimintatavat spesifin ristiriidan suhteen arveluttavat. Esimiestyöstä laveammalla tasolla puhuttaessa haastateltavat tuntuvat hakevan verkostostaan ensin vaihtosuhdetta vaikuttavaa kanssakäymistä sekä näkemystä ja vasta tämän jälkeen suoranaista tukea. Seuraavassa neljän esimiehen kommenttiosot esimiesverkoston tuesta konfliktinhallinnassa. Esimies D:n kommentti viittaa viimeksi mainittuun esimiestyön verkostoon laveammalla tasolla puhuttaessa.

Esimies A

"Jos ongelma menee, niin mää otan meidän henkilöstöjohtajaan yhteyttä ja häntä voidaan tavata yhdessä tai erikseen. Esimiestyö on sellasta, että aina tarttis niinko aika ajoon tukea."

Esimies B

"Oman esimiehen tuki tietysti, mä tartten keskustelukumppanin, palloseinää. Sit mul on hyvät kollegat, esimiehet x (nimi muutettu), ne on hyviä kollegoja. Tai muut esimiehet. Et mä aika paljon käytän tätä verkostoo hyväkseni, jos mulla on sellanen, että jos mä ite mietin et mitä tätä asiaa pitäis lähestyä."

Esimies C

"Oikeestaan voisin sanoa, että minä olen saanut apua esimieheltäni. Meillä on hänen kanssaan hyvin avoin ja semmonen hyvä keskusteluyhteys."

Esimies D

Kyl me ollaan ajateltu, niin, ... Et se mitä esimies y (nimi muutettu) tuolta sanoo, ni mä pystyn myös allekirjoittaan. Et ei saa olla mitään sellasta mistä me ei olla yhdessä keskusteltu, enkä mää mee puhumaan läpiä päähäni esimies y:n puolesta mihinkään."

7.5.4 Organisaation konfliktinhallinnan työkaluja käyttävä esimies

Kolmannen konfliktinhallinnan teema-alueen tutkija summasi kolmesta erillisestä haastatteluissa esiin nostetuista konfliktinhallinnan ns. työkaluparista, joita kaupunkiorganisaatio tarjoaa yksiköilleen. 11:sta esimiehestä neljä mainitsi kulloisenkin työkaluparin auttaneen heitä konfliktinhallinnan mekanismina. Edellä kappaleessa 4 tutustutettiin lukija tarkemmin Tampereen kaupungin organisaatioon ja sen rakenteisiin. Tässä yhteydessä ei näin ollen ole tarpeellista avata enää varsinaisesti Tampereen kaupungin ohjaus- tai toimintarakennetta sen enempää. Seuraavassa kappaleessa keskitytäänkin tarkemmin haastateltujen esimiesten näkökulmasta niihin menetelmiin ja keinoihin, joita kaupunkiorganisaatio on suunnitellut yksiköilleen ja näiden esimiehille työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Keskeistä on myös huomata, että kaikki seuraavaksi esiteltävät kolme työparia ovat kaupungin konserniohjauksen toimesta tarjottavia keinoja yksiköiden työyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Teema-alue ja sen työkaluparit rakentuvatkin siis työkalujen tarjoajan näkökulmasta käsin. Myös organisaation konfliktinhallinnan työkalujen sisältöä on kartoitettu kappaleessa 4 kohdeorganisaation esittelyn yhteydessä yksityiskohtaisesti, joten seuraavassa niistä käytetään jo aikaisemmin tutkimuksessa tiivistettyjä nimikepareja; ohjeet ja lomakkeet, valmennukset ja koulutukset sekä esimiesneuvonta ja lakipalvelut. Mainittakoon vielä, että työhyvinvoinnin kehittämisen aspekti näyttelee myös keskeistä sijaa esiteltävien työkalujen toiminnassa.

Neljä esimiestä 11:sta kertoi hyödyntäneensä kaupungin ohjeita ja lomakkeita työyhteisönsä konfliktitilanteiden hallinnan tukena. Haastatteluissa nämä esimiehet painottivat etsivänsä monesti tukea kaupungin intranetistä sekä sinne kootuista

ohjeista ja lomakkeista ongelmatilanteiden ratkaisun tueksi. Mielenkiintoinen havainto haastatteluiden yhteydessä toistui jokaisen neljän esimiehen kohdalla tässä yhteydessä. Esimiehet korostivat haastatteluissa, että konfliktinhallinnan tueksi on laadittu riittävästi ohjeita ja lomakkeita sekä kaikki tarvittava tieto on saatavilla kaupungin intranetistä. Samassa yhteydessä kiinnittyi huomio kuitenkin myös siihen, etteivät esimiehet osaa aina etsiä tarkoituksenmukaisinta apua kulloiseenkin konfliktitilanteeseen ja hyödyntää sitä käytännön tilanteessa oikein. Haastatteluiden yhteydessä korostui osaltaan lisäksi kaupungin intranetin sisällön rusaus sekä sen hakutoiminnan toimivuuteen kohdistuva kritiikki. Tutkija tulkitsee esimiesten haastatteluiden perusteella kaupungin ohjeiden ja lomakkeiden hyödyntämisen olevan osakseen haasteellista johtuen esimiestyölle varatun ajan niukkuudesta, sisäisen intranetin hakutoiminnan puutteellisuudesta sekä kaupungin ohjeiden ja lomakkeiden pirstaloituneesta sijainnista. Haastatteluiden perusteella kuitenkin ne esimiehet jotka osaavat hakea oikean tiedon, kokevat sen hyödylliseksi konfliktinhallinnan keinoksi. Kaksi esimiestä kuvailee kaupungin ohjeita ja lomakkeita konfliktinhallinnan työkaluna seuraavasti:

Esimies A

"Mut sanotaan yks tuki mikä on ollu hyvä on tää puheeksi ottaminen. Siitä mä oon tykänny siitä lomakkeistosta. Se on aika selkee, et kuinka toimitaan ja milloin toimitaan. Mutta se on sellanen konkreettinen työväline, josta mulle on ollut hyötyä."

Esimies B

"No siis, onhan kaupungilla ohjeistukset ja meillä kaikilla on tavallaan se tieto. Ja sillon kun mulla on ns. ongelma, niin mä meen Looraan ja mä yritän hakee, että löytyyks täältä nyt mitään mitä mä voisin soveltaa. Mut se Looran hakusysteemi on kyllä niin huono...että pitää kattoo kaikki läpi."

Hallintopalvelukeskus Halon esimiesneuvonta ja kaupungin lakimiespalvelut mainittiin myös keskeisiksi työyhteisön konfliktinhallinnan keinoiksi haastatteluiden yhteydessä neljän esimiehen toimesta 11:sta. Mielenkiintoinen aspekti tässä työkaluparissa on, että esimiehet esittivät järjestäen molemmat työkalut aina joko samassa lauseessa tai konfliktinhallinnan samassa asiayhteydessä. Halon esimiesneuvonta ja kaupungin lakimiespalvelut koettiin esimiesten näkökulmasta keskeisiksi konfliktinhallinnan työkaluiksi silloin, kun konfliktin ratkaisu edellytti selkeiden sääntöjen, toimintatapojen tai lain kirjan tarkistusta. Lisäksi haastatteluaineistosta ja muistiinpanoista on tulkittavissa, että esimiehet hakivat tukea ja ohjeistusta esimiesneuvonnasta ja lakimiehiltä tilanteissa, joissa konflikti koettiin tarpeelliseksi ratkaista paremminkin teknistä keinovalikoimaa hyödyntäen kuin sosiaalisen sovittelun keinoin. Alla kahden esimiehen kommentti näiden työkalujen hyödyntämisestä konfliktinhallinnassa.

Esimies A

"Ja tarpeen tullen esimiesneuvonta ja kaupungin lakimiehiä on käytetty jonkun verran. Mutta kyllä kaupungin puolesta on ihan riittävästi työkaluja tarjolla, jos niitä osaa käyttää."

Esimies B

"Sitten mä olen saanut apua Halon esimiesneuvonnasta. Kahdessa aika pahassa semmosessa konfliktissa olen saanut esimiesneuvonnasta apua.... ja yhdessä hankalassa tapauksessa kaupungin lakimieheltä. Että kaupunki on kyllä tässä asiassa hyvin ollut avuksi."

Kolmannen työkaluparin koulutukset ja valmennukset mainitsi niin ikään neljä esimiestä 11:sta haastatteluiden yhteydessä organisaation keskeisenä konfliktinhallinnan työkaluna. Edellä tutkimuksen kappaleessa 4. on avattu organisaation tarjoaman esimieskoulutuksen ja – valmennusten sisältöä tarkemmin, mutta keskeistä on mainita, että organisaation tarjoamana konfliktinhallinnan työkaluna tässä yhteydessä viitataan kaupungin konsernihallinnon henkilöstöyksikön suunnittelemaan esimieskoulutus-tarjontaan yleisesti ja kohdennetusti sekä Hallintopalvelukeskus Halon koulutus- ja kehittämispalveluiden suunnittelemiin sekä toteuttamiin konfliktinhallinnan koulutuksiin joko henkilöstöyksikön ohjeistamina tai erillisinä palveluina yksiköille räätälöidysti toteutettuina. Konfliktinhallinnan koulutukseen syvennyttään tarkemmin omana osa-alueenaan vielä kappaleessa 6.6 Konfliktinhallinnan koulutus. Alla kahden esimiehen maininta koulutuksista ja valmennuksista organisaation konfliktinhallinnan työkaluina.

Esimies A

"Ja sitten olen osallistunut kolmeen taikka neljään esimiehille tarkoitettuun koulutukseen, joissa on käyty läpi just näitä konfliktitilanteita. Ne on ollu suunnattu esimiehille ja sisältönä on ollut tämä konfliktien ratkaisu työyhteisössä."

Esimies B

"Jos on yhtään ollu kiinnostunu siitä esimiestyöstä, niin täällä on kyllä ollu mahdollisuus käydä kyllä kaikenlaisia lyhyempiä kursseja. Ja ainakin meillä on täällä tuettu hyvin, jos on halunnu opiskella jotain enemmänkin, esimiestyöhön tai johtamiseen liittyviä juttuja."

7.5.5 Ulkopuolista sovittelijaa hyödyntävä esimies

Konfliktinhallinnan neljäs ja viimeinen teema-alue rakentui esimiesten haastatteluissa viittaamiin ulkopuolisiin kolmansiin osapuoliin ja niiden hyödyntämiseen työyhteisön konfliktitilanteissa. Haastatteluiden yhteydessä 11:sta esimiehestä 9 mainitsi omassa yksikössä käytetyn ulkopuolista sovittelijaa työyhteisön ristiriitatilanteissa ja 6 esimiestä kertoi olleensa itse suoraan yhteydessä ulkopuolisen sovittelijaan konfliktitilanteen kärjistyessä. Esimiehet viittasivat haastatteluissa hyödyntäneensä pääasiallisesti em. yhteydessä kaupungin yhteistä työterveyttä Tullinkulmaa sekä sen tuottamia lääkäri-, työpsykologi-, terveydenhoitaja- ja työnohjaajapalveluita. Pääasiallisesti toisena ulkopuolisena apuna esimiehet kertoivat olleensa yhteydessä ammattiliittojen luottamus- ja pääluottamusmiesten tarjoamaan apuun. Ulkopuolisella sovittelijalla viitataan tässä yhteydessä Tampereen kaupunkiorganisaatioon kuuluvaan tahoon, mutta kuitenkin omaan haastateltujen esimiesten yksiköistä eriyvään entiteettiinsä.

Tutkija havaitsi haastatteluiden yhteydessä myös suoran korrelaation konfliktin asteella ja kulloisellakin hallintamekanismilla. Mitä kärjistyneemmästä konfliktista työyhteisössä on kyse, sitä herkemmin esimiesporras kääntyy ulkopuolisen sovittelijan puoleen. Ensisijaisesti suurin osa esimiehistä pyrkii kuitenkin ratkaisemaan ristiriidan oman yksikön sisällä itsenäisesti. Ristiriidan kumuloituessa esimies kääntyy oman esimiehensä tai esimieskollegojensa puoleen pyrkien hyödyntämään ratkaisun tukena yhteistyöverkostoaan. Jos ristiriita ei ratkea ns. omien seinien sisällä, hakee esimies mahdollisesti apua organisaatiossa tarjolla olevista konfliktinhallintäkaluista kuten ohjeistuksista, koulutuksista esimiesneuvonnasta tai lakimiehiltä. Konfliktin edelleen kärjistyessä esimiehet kääntyvät ulkopuolisen sovittelijan puoleen, mikä tässä yhteydessä usein tarkoittaa konfliktityypistä riippuen joko Tullikulman työterveyden palveluita tai luottamusmiesjärjestelmää. Kolme esimiestä kommentoi ulkopuolisen sovittelijan hyödyntämistä työyhteisön ristiriidan ratkaisemisen tukena seuraavasti:

Esimies A

"Jos tällanen tilanne tulis että en millään enää pääse asiasta eteenpäin, niin kyllä mä voisin ulkopuolista apuna käyttää siinä. Että emmä kokis sitä ongelmaks, että mieluummin käyttäisin ulkopuolista siinä kuin jättäisin tilanteen hoitamatta."

Esimies B

"Esim. työterveyshuoltoa voidaan konsultoida miten asioita viedään eteenpäin jos kysymys on pitkittyneestä ongelmasta... joku aiheuttaa konfliktin ja nää on itse asiassa aika turvallisikin lähteä viemään sitä asiaa eteenpäin."

Esimies C

"Ja sittenhän voi olla, et henkilö itse haluaa paikalle luottamusmiestä tai jotain tällasta. Sanotaanko, että mun kohdalla ei oo mennä niin pitkälle. Mut mä oon kyllä yhden laittanu alulle, sillai niinku lähti pyörät pyörimään jossa sitten lopulta oli luottamusmiestä sun muuta."

7.5.6 Konfliktinhallinnan haasteet kaupunkiorganisaatiossa

Tutkijan laatima viimeinen viides kappale konfliktinhallinnan ratkaisumekanismien aineiston analyysissä on muodostettu kokoamalla yhteen ne konfliktinhallinnan näkökulmat esimiesten haastatteluaineistosta ja muistiinpanoista, jotka esimiehet ovat maininneet kaupunkiorganisaatiossa yleisesti kehittämistä tai tarkastelua vaativiksi osa-alueiksi konfliktijohtamisessa. Kappale kokoa siis hallintamekanismien kartoittamisen yhteydessä esille tulleet näkökulmat neljään eri konfliktijohtamisen kehittämisen osa-alueeseen, jotka kuitenkin useampi kuin kaksi esimiestä on nostanut esille haastattelun yhteydessä. Näkökulmat on nimetty seuraavasti:

- Työyhteisöllisten konfliktien kieltäminen
- Työyhteisön toimintamallien yhteensopimattomuus
- Esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen riittämättömyys

- Yksikön ylimmän johdon konfliktinhallinnan kehittäminen

Työyhteisöllisten konfliktien kieltämisen näkökulma haastatteluissa esiintyi konfliktien hallintamekanismien kartoittamisen yhteydessä neljän esimiehen toimesta. Konfliktien kieltämisellä esimiehet kuvasivat konfliktitilanteisiin tarttumattomuutta muiden esimiesten toimesta, niiden selkeästä havaittavuudesta riippumatta. Työyhteisössä esiintyviin konflikteihin puuttumattomuus on selitettävissä näiden neljän esimiehen mukaan yksikkökohtaisesti joko puhtaasta välipitämättömyydestä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta kohtaan, varsinaisesti työkalujen puutteesta konfliktien selvittämiseksi, pelkotilasta joka aiheutui konfliktista suoraan puhumisen seurauksista tai yksinkertaisesti toiveesta, että aika rauhoittaa tilanteen ja konflikti poistuu itsestään. Kolme esimiestä kuvailee työyhteisöllisten konfliktien kieltämistä seuraavasti:

Esimies A

"Pahinhan vaihtoehto mitä esimiehet tekee, ni ne kokeilee ajalla hoitaa sen asian. Ja valitettava tosiasia on se, että se ei sillä maton alle lakasulla se asia tuu ikinä ratkaistua. Et sä pystyt toki siirtään sitä ja näennäisesti. Mutta kyllä se vain sieltä edelleen esiin tulee ja pahempana. Et ei niitä niinku esimiehen missään nimessä pidä mennä karkuun näitä vaikeita asioita."

Esimies B

"On ihan sama onko se henkilö x (nimi muutettu) jonka kanssa meillä on ristiriitaa tai muuta, niin esimies y (nimi muutettu) yleensä pyrkii siihen, että painetaan se villasella ja annetaan sen mennä niin kuin hän haluaa, että jos hän sen jälkeen rauhottus."

Esimies C

"Että jollain tavalla on kuitenkin se pelko nostaa niin sanotusti se kissa pöydälle. Me nähdään se täällä, että se joka nostaa kissan pöydälle ja rupee puhumaan, se myöskin sit leimataan... Et jos valittaa asioista niin joutuu silmätikuks ja sitten vähän niinku kiusatuksi, ulos koko työyhteisöstä."

Työyhteisön toimintamallien yhteensopimattomuudella tutkija kuvaa haastatteluissa konfliktinhallinnan tematiikan yhteydessä esiin nousseita näkemyksiä eri organisaatiotasojen ja ammattikuntien tavassa tehdä työtä sekä kohdata ja käsitellä siitä aiheutuvia konflikteja. Kolme esimiestä kuvaa em. syyn aiheuttavan ristiriitoja omassa työyhteisössään ja niiden ratkaisun olevan erittäin haasteellista. Näkökulmassa keskeistä on eri organisaatiokulttuurien varioiminen niin koko kaupunkiorganisaation tasolla kuin jo yhden ja saman yksikönkin sisällä. Puhuttaessa kokonaisuudessa kuitenkin yhdestä organisaatiosta, jota ohjataan konsernin kokonaisedun kannalta ja sen sisällä toimivista suhteellisen itsenäisistä yksiköistä, on kasvualusta mitä erilaisimmista työyhteisön toimintamalleista ja niiden yhteensopimattomuudesta johtuville konflikteille ikävä kyllä potentiaalinen. Kaksi esimiestä kommentoi toimintamallien yhteensopimattomuutta seuraavasti:

Esimies A

”Ja sitten kyllähän työpaikoissa ja työtavoissakin on vikaa, että voi sanoo, et suorittavalla puolella, siis tekee erilaista tämmöistä työtä, niin tavallaan siitä tulee sit se, että kaks erilaista maailmaa kohtaa, sitten tavallaan tieto ei kulje tai sitten sitä ei ymmärretä, et miten asiantuntijaorganisaatiosta ihmiset puhuu.”

Esimies B

”Se ei vaan jotenkin x-työn (nimi muutettu) eetokseen istu, että etukäteen selvitetään asiat, vaan ensin painetaan täydellä höyryllä seinään ja sit selvitetään jälkikäteen. Se hiekkalaatikko välillä joillakin työntekijöillä tuntuu vaan liian pieneltä. Ja sitten se lähtee rönsyilemään. Josta aiheutuu se, että siellä on eri toimipisteissä hyvin erilaista toimintaa. Tää on vähän sellasta skitsofreenikon hommaa tää. Eli täs pitäis puhua vähintäänkin sitä kolmee eri kieltä ja jotenki sukkuloida ja tajuta itteki mitä tässä puhuu ja sit on vielä kollegatkin tietysti. Melkonen monitaituri saa välillä olla.”

Selkeästi ristiriitaisin havainto haastatteluaineiston analyysissä ja eri haastattelujen aineistoja ristiin vertaillen nousi työyhteisöjen konfliktin-hallinnan koulutuksesta. Aikaisemmassa organisaation konfliktin hallinnan työkaluja tarkastelevassa kappaleessa esitettiin kuinka neljä esimiestä 11:sta kuvaili konfliktin hallinnan koulutukset työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisun keskeiseksi tueksi. Haastatteluaineistosta oli selkeästi kuitenkin yhdistettävissä myös neljän esimiehen kommentti organisaation konfliktin hallinnan koulutusten riittämättömyydestä tai puolestaan tarjolla olevien koulutusten sisällöllisestä köyhyydestä. Lisäksi esimiehet kiinnittivät huomiota koulutusten tarkoituksenmukaisuuteen konfliktin hallinnan keinona sekä niiden mahdollisuuden tarjota varsinaisia käytännön taitoa ja työkaluja konfliktin ratkaisun tueksi. Alla on lainaus kahden esimiehen kommentteista konfliktin hallinnan koulutukseen liittyen.

Esimies A

”Kyllä mä jossain koulutuksissakin oon ollu, yksikön x (nimi muutettu) järjestämissä koulutuksissa, mitä on ollu tossa Valtuustosalissa. Mutta kyllä niinku täytyy tunnustaa, että ne koulutukset missä on itte ollu niin kyllä ne on ollu ihan niinku turhanpäiväisiä.”

Esimies B

”Kun tällaiseen konfliktitilanteeseen joutuu ja se on jo niin kärjistynyt, että se konflikti on jo valmiina niin silloin yleensä mennään hyvin pitkälle tällasella mutu-tuntumalla, et silloin ei ehdi ajattelemaan niitä asioita mitä on käynyt koulutuksessa läpi, valitettavasti. Mutta totuus on se, että sitä aiemmin opittua, ellei se istu sulla jo syvästi päässä, niin silloin tuskin sitä tulee ees muistettua.”

Tutkija on nimennyt neljännen konfliktijohtamisen kehittämiskohteen yksikön ylimmän johdon konfliktin hallinnan kehittämiseksi. 4 esimiestä 11:sta nosti esille erillisten konfliktiesimerkkien yhteydessä oman yksikön ylimmän johdon kyvyn ja siinä ilmenevät puutteet työyhteisössä ilmenevien konfliktien hallinnassa. Haastatteluaineistojen ristiin vertailussa selkeästi esiin nousevina painopisteinä

mainittiin yksikön ylimmän johdon irtautuminen tai piittaamattomuus työyhteisöä koskevista konflikteista, ylimmän johdon konfliktinhallinnan käsittelytaitojen puutteellisuus ja haastateltujen esimiesten kokemus oman esimiehen tuen puuttumisesta työyhteisöä koskevassa konfliktinhallinnassa. Yksikön ylin johto koettiin esimiesten näkökulmasta osassa tapauksissa myös työyhteisössä esiintyvien konfliktien aiheuttajana. Edellä esitetty ilmeni selkeimmin haastatteluissa esiteltyjen käytännön konfliktiesimerkkien kautta. Niitä tutkija ei tässä yhteydessä tuo kuitenkaan luottamuksellisuussyistä lukijan tietoisuuteen. Neljä esimiestä kuvailee edellä esitettyä ongelmakohtaa asiayhteyksistään irrotettuina huomiona seuraavasti:

Esimies A

"Kun nää yhdistyy tää asema, tän tyyppinen käytösmalli... niin se on haastava setti ja se asettaa sen, et niinku työyhteisössä pitää olla niinku varpaillaan... ja se väistämättä vaikuttaa siihen, että työyhteisö rupee oleen varuillaan, välttään virheitä ja sit tulee klikkejä."

Esimies B

"Ja sit jos taas ajattelee ylöspäin, tästä omasta väliportaasta, niin sitten ne konfliktit liittyy siihen johtamistapaan ylipäättään."

Esimies C

"Ja heillä ei ole siis kykyä hoitaa tän tyyppisiä asioita. Heitä ei kiinnosta ne henkilöstöasiat niin paljoo, että niinku että haluais puuttua, vasta kun se on ihan välttämätöntä ja pakko."

Esimies D

"Musta olis paljon helpompi kun meillä olis sellaset yhteiset pelisäännöt jota sitten taas mun alaisetkin kyllä toivoo, että olis semmoset ja pysyttäis sitten niissä päätöksissä mitä on tehty."

Lisäksi haastatteluissa mainittiin myös yksittäisinä kommentteina konfliktinhallinnan ratkaisumekanismien kartoittamisen yhteydessä varsinaisten spesifien työkalujen puuttuminen kokonaan työyhteisöstä sekä konfliktia entisestään kumuloittavana tekijänä ulkopuolisen sovittelijan käyttäminen konfliktin ratkaisussa. Yksittäisiä kommentteja ei tulla tutkimuksen yhteydessä kuitenkaan tarkemmin avaamaan esimiesten kanssa solmittua luottamuksellisuussopimusta kunnioittaen. Molemmat näkökulmat esitettiin esimiesten työyhteisöjen käytännön konfliktiesimerkkien yhteydessä ja näin ollen huomioidaan tässä yhteydessä ainoastaan mainintana. Tutkija on ottanut kuitenkin molemmat esimerkit mukaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja kokoavaa tulkintaa tehdessään.

7.6 ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUS

7.6.1 Esimiesten konfliktinhallinnan koulutustausta

Esimiesten haastatteluissa viimeinen teemakysymys rakentui työyhteisön konfliktinhallinnan koulutuskokonaisuuden tarkastelusta. Esimiehiä pyydettiin kertomaan tarkemmin konfliktinhallintaan liittyvistä koulutuskokemuksistaan, konfliktinhallinnan koulutuksen esteistä sekä esimiesten konfliktinhallinnan koulutusten kehittämistarpeista. Teemakysymyksessä kartoitettiin ensin esimiesten konfliktinhallinnan omakohtaista koulutustaustaa ja siihen liittyviä kokemuksia. Haastatteluissa 11:sta esimiehestä 9 kertoi osallistuneensa esimiehille kohdistettuihin esimiestyön kehittämiseen painottuviin koulutuksiin. Näistä 9 esimiehestä spesifisti konfliktinhallintaa käsitteleviin koulutuksiin kertoi haastatteluissa osallistuneensa 4 esimiestä. Kaksi esimiestä mainitsi koulutusten sivunneen jonkin verran työyhteisön konfliktinhallintaa, mutta keskittyneen pääasiallisesti työhyvinvoinnin tematiikkaan. Kolmen esimiehen kohdalla koulutukset olivat muodostuneet yleisemmällä tasolla esimiestyön kehittämisen painopisteistä. Kaksi esimiestä 11:sta ei ollut puolestaan koskaan osallistunut esimiehille järjestettyihin koulutuksiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että varsinaista työyhteisön konfliktinhallinnan ns. täsmäkoulutusta haastatteluista 11:sta esimiehestä oli saanut ainoastaan 4 esimiestä. Muiden 5 esimiehen kohdalla koulutusten painopisteet olivat olleet toisaalla. Kolme esimiestä kuvailee koulutustaustaansa seuraavasti:

Esimies A

”Mä oon varmaan viimeisen vuoden aikana paitsi siihen ’Pyttipannuun’, (koulutuksen nimi) niin osallistunut semmoseen luentotyyppiseen koulutukseen, jonka piti Tullinkulman psykologi, joka oli kans tällasista konfliktityyppistä koulutusta, joka oli mun mielestä kans ihan hyvä.”

Esimies B

”Mä oon käyny työyhteisöhyvinvointia käsittelevissä koulutuksissa. Niissä työhyvinvointikoulutuksissa ja esimiesten jaksamisessa työssä niin, niissä on jollakin tavalla sivuttu aina näitä asioita ja tavallaan niinku esimiehen mahdollisuus puuttua niinku työyhteisön toimintaan tai siihen niinku pahoinvointiin. Tän tyyppisiä kyllä oon, tota en muista nyt suoralta kädeltä koulutusta joka ois pelkästään keskittyny siihen konfliktiratkaisuun.”

Esimies C

”Etten mää oo koskaan saanu minkäänlaista esimieskoulutusta. Et mä oon ihan mutu-tuntumalla liikkeellä.”

Keskeinen havainto haastatteluissa konfliktinhallinnan koulutuskokemusten kartoituksen yhteydessä oli kahden esimiehen kuvaama onnistunut ja hyödyllinen konfliktinhallinnan koulutuskokemus. Molemmat esimiehet kertoivat käyneensä esimieskoulutuskokonaisuuden, jossa yhtenä keskeisenä osa-alueena oli työyhteisön konfliktinhallinta. Tutkimukselle olennaisen ja mielenkiintoisen näistä kokemuksista tekee se, että koulutukset olivat molemmat olleet pitkäkestoisia, yli vuoden kestäneitä

koulutuksia, jotka olivat sisältäneet useita lähiopetuspäiviä, mentorointia ja ongelmanratkaisua sekä osallistavaa oppimista. Konfliktinhallinnan koulutukseen osallistuneet muut kaksi esimiestä tai em. muihin esimieskoulutuksiin osallistuneet 5 esimiestä, eivät maininneet osallistuneensa vastaavanlaiseen pitkäkestoiseen ja osallistavaan koulutukseen. He eivät myöskään nimenneet oman koulutuskokemuksensa keskeisiä onnistumistekijöitä vastaavassa mittasuhteessa kuin nämä kaksi esimiestä, jotka olivat osallistuneet pidempikestoisiin koulutuksiin. Tutkijan alustava tulkinta koulutuskokemusten onnistumista ja hyödyllisyyttä ohjaavana tekijänä oli jo tässä vaiheessa analyysiä suunnattavissa sitoutumista, pitkäkestoista osallistumista, ongelman-ratkaisukeskeistä oppimista sekä mentorointia sisältäväksi kokonaisuudeksi tämän haastatteluaineiston analyysin perusteella. Alla katkelma kahden esimiehen kuvauksesta pitkäkestoisen koulutuskokonaisuuden sisällöstä.

Esimies A

"Paras minä oon käynyt esimiesjohtamiseen liittyvän, sen kaupunki kans järjesti, se kesti yli vuoden, et oltiin aina kans 1 tai 2 päivää kuukaudesta siellä ja siinä välissä tehtiin näitä eri tehtäviä ja sitten käytiin tällainen missä meidät koulutettiin aika hyvin pitämään näitä kehityskeskusteluja, oli tällainen 'Tunne itsesi – tunne alaisesi' – koulutus. Jäi sitten pois kaupungilta, en tie sit miksi... Se oli sellanen puhtaasti ainoa alaisten johtamiseen ja esimiestyöhön selkeesti liittyvä. Kesti kaikenkaikkiaan vuoden ja yhteensä varmaan sellanen 10 koulutuksen lähipäivää."

Esimies B

"Paras koulutus on varmaan ollu 2000. Se oli pitkäkestoinen, meniks siinä puoli vuotta vai kestiks se koko vuoden. Mut tää oli hyvin tällanen konkreettinen ja sit meil oli vertaisryhmä. Yks osallistuja oli minun mentori ja mää olin yhen osallistujan mentori ja sillä tavalla. Niin, se on ollu paras koulutus mitä on."

7.6.2 Esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutusten haasteista

Teemakysymyksen toisessa osakysymyksessä kartoitettiin esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutusten haasteisiin ja mahdollisiin puutteisiin. Haastattelun kaikista pää- ja osakysymyksistä tämä kysymys poiki vastauksista voimakkaimmin toisistaan eroavia näkemyksiä. Tutkija löysi aineistoa vertaillen 11 eri konfliktinhallinnan koulutuksen haasteisiin sisältyvää teema-aluetta. Tutkijan onnistui kuitenkin muodostaa näistä haastatteluaineiston teemoista analyysiin kaksi keskeistä luokkaa sen perusteella kuinka useassa konfliktinhallinnan koulutusten haasteiden yhteydessä kukin teema väljästi mainittiin. Ensimmäinen luokka kattaa haastatteluissa eniten yhtäläisyyksiä esimiesten vastauksissa sisältäneet teemat, johon tässä kappaleessa syvennytään pääasiallisesti tarkemmin. Eniten yhtäläisyyksiä sisältäneistä teemoista tutkija muodosti neljä vastaparia. Näiden parien rakentaminen on perustuu esimiesten haastatteluissa esille nostamiin koulutuspuutteisiin sekä myös seuraavassa kappaleessa esitettyihin koulutuksen kehittämisehdotuksiin samojen esimiesten toimesta. Konfliktinhallinnan koulutuksen haasteiden vastapareiksi muodostui:

- ”Massakoulutus-pienryhmäkoulutus”
- ”Virheitä korjaava koulutus-virheitä ennakkoiva koulutus”
- ”Yleinen koulutus-yksikkökohtainen koulutus” ja
- ”Lyhytkestoinen koulutus-pitkäkestoinen koulutus”

11:sta esimiehestä ensimmäisen vastaparin haastattelussa konfliktinhallinnan koulutusten haasteiden yhteydessä mainitsi kolme esimiestä, toisen ja kolmannen vastaparin mainitsi haastatteluissa neljä esimiestä ja viimeisen vastaparin puolestaan kaksi esimiestä.

”Massakoulutus-pienryhmäkoulutus” vastapari pitää sisällään esimiesten tuoman näkökulman suurien massakoulutusten vähäisestä vaikutuksesta oppimiseen ja osallistumiseen. Esimiehet kokivat suurten luontosalityyppisten koulutusten antavan heikosti työkaluja itse käytännön konfliktinhallintaan. He painottivat massakoulutuksissa konfliktinhallinnan asioiden esittämisen jäävän hyvin ylätasolla sekä koulutusten vaikuttavuutta tuottavan keskustelun ja kokemusten vaihdon puuttuvan näistä koulutuksista kokonaan. Vaihtoehtona massakoulutuksille esimiehet esittivät pienryhmäkoulutukset, joissa painottuisivat osallistuminen, vertaistuki ja ongelmanratkaisu.

Toinen vastapari ”virheitä korjaava koulutus-virheitä ennakkoiva koulutus” perustuu esimiesten näkökulmaan siitä, että esimiehiä on ryhdytty Tampereen kaupungilla kouluttamaan esimiestyöhön monesti vasta liian myöhään ja vasta silloin kun ongelmia on havaittu esimiestyössä. Tällä vastaparilla on perinteet Tampereen kaupunkioorganisaation historiaan ja siihen kuinka kunnallista hallintoa ja sen esimiesporrasta ryhdyttiin laajentamaan sekä vahvistamaan uuden julkisjohtamisen doktriinin myötä. Haastatteluissa esimiehet kertoivat 80–90 -luvulla kaupungille perustetun paljon uusia esimiesvakansseja johtamisen hajauttamisen sekä vahvistamisen näkökulmasta. Keskeistä tässä yhteydessä on huomata, että monesti esimiehet nostettiin vailla minkäänlaista esimieskoulutusta tai – kokemusta työyhteisön operatiivisesta rivistä työnjohdolliseen asemaan, mikä aiheutti ongelmia työyhteisössä erityisesti tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien muodossa. Esimiehiä ryhdyttiinkin kouluttamaan ns. jälkijunassa, mikä on osoittautunut haastavaksi tehtäväksi. Tiedossa on yleisesti, että uuden oppiminen on huomattavasti helpompaa kuin vanhasta pois oppiminen. Vaihtoehdoksi esimiehet tutkijan edellä kuvatulle ja nimetylle virheitä korjaavalle koulutukselle esimiehet esittävät virheitä ennakkoivan koulutuksen. Tässä esimiehiksi ryhtyviä tulisi kouluttaa ennen esimiestyöhön ryhtymistä sekä vastaavasti sen aikana ennakkoivaan esimiestyöhön ja konfliktinhallintaan.

Kolmas vastapari ”yleinen koulutus-yksikkökohtainen koulutus” pohjautuu esimiesten esittämään kritiikkiin työyhteisön konfliktinhallintaan liittyvän koulutuksen kohdentamisesta. Tampereen kaupungin konfliktinhallinnan koulutukset ovat pääosin olleet organisaatiokohtaisia ja käsitelleet yleisiä konfliktinhallinnan mekanismeja. Esimiesten näkökulmasta tuotantoalueilla ja niiden tuotantoyksiköissä työyhteisössä näyttäytyvät ristiriidat ovat kuitenkin hyvin spesifejä sekä

yksikkökohtaisiin toimintatapoihin ja -kulttuureihin sidonnaisia. Esimiesten näkökulmasta työyhteisön konfliktinhallinnan kehittämiseksi koulutuksia tulisikin organisoida yksikkökohtaisesti jokaisen työyhteisön keskeiset haasteet huomioiden. Näin toimimalla esimiehet kokevat, että vertaistuki ja aiheen tiimoilta heräävä ongelmanratkaisu olisi hedelmällisempää.

Neljännän vastaparin ”lyhytkestoinen koulutus-pitkäkestoinen koulutus” tutkija muodosti kahden esimiehen esiin ottamasta koulutusten keston suuresta vaikutuksesta niiden hyötysuhteelle. Esimiehet esittivät omaan kokemukseensa pohjautuen, että koulutuksen ollakseen vaikuttava ja käytännössä hyödynnettävä, tulee sen muodostua myös suuremmasta kokonaisuudesta kuin puolen päivän luento-osuudesta. Hyvän koulutuskokonaisuuden tulee näin ollen pitää sisällään myös ryhmätyöskentelyä, keskustelua ja aikaa itsenäiselle ongelmanratkaisulle ja sen reflektoinnille mentorin kanssa.

Alle on koottu lyhyt kommenttikatkelma jokaisesta vastaparista yhden esimiehen haastattelun näkökulmasta.

Esimies A

”Itte koen, kun näitä koulututetaan, että jos sää meet tonne Valtuustosaliin päiväksi kuunteleen jotain luento-osaan kuinka esimiehen pitäis toimia niin emmä ainakaan koe, että siitä sais yhtään mitään irti.”

Esimies B

”Kaupungilla on ongelma näissä esimiesjutuissa ja muutenkin esimiespuolella paljon ongelmia, koska siinä vaiheessa kun organisaatiota on lähdetty muuttamaan laajemmin, niin esimieheksi on nostettu ketä tahansa ihmisiä työyhteisöistä. Ja yleensä ne on ollu niitä ihmisiä, jotka on ollu siellä kauemmin ja esimiestehtäviin nostettu niitä ihmisiä jotka ei oo siihen halunnu ja ei oo toisaalta ollu mitään valmiuksia. Siinä on niin sanotusti kustu omaan kaminaan.”

Esimies C

”Mun mielestä on erittäin tärkeää kun jatkossa näitä koulutuksia järjestetään, että ne järjestettäis pienemmälle porukalle mahdollisesti yksikkökohtaisesti. Tietenkin jos päästäis edes toimialakohtaiselle tasolle, niin siitäkin olis apua.”

Esimies D

”On tossa varmaan muitakin lyhyempiä ihan puhtaita esimieskoulutuksia ollu, mutta jos oot päivän jossain ollu niin ei oo jääny sillai kuitenkaan mieleen.”

Toinen tutkijan muodostaman luokan luokkien konfliktinhallinnan koulutuksen haasteita rakentui haastatteluissa esiinnousseista yksittäisten esimiesten kommentteista. Luokan kommentit eivät pidä varsinaisesti koulutuksen eri muotojen vertailunäkökulmaa sisällään, mutta ovat keskeisesti vaikuttamassa siihen, mikä on hankaloittamassa esimiesten konfliktinhallinnan koulutukseen osallistumista sekä vähentämässä niiden vaikuttavuutta. Tutkija on nimennyt luokan ”konfliktinhallinnan koulutusta ja sen vaikuttavuutta hankaloittaviksi tekijöiksi”. Nämä tekijät tutkija on listannut alle yksittäisinä teemoina. Huomionarvoista näiden teemojen osalla on, että

kysymyksessä on yksittäisen esimiehen näkökulma, ja näin ollen kokoavaa tarkastelua ei niistä ole sen tarkemmin muodostettavissa. 4 esimiehen ja haastatteluaineiston tulkin mukaan:

- Esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksiin osallistuvat usein samat esimiehet, jotka eivät koulutusta edes tarvitsisi. Keskeistä olisi kiinnittää huomiota siihen kuinka niitä esimiehiä saataisiin osallistettua koulutuksiin, jotka eivät niissä koskaan käy ja jotka todella ovat sitä vailla.
- Esimiesten työnkuva on niin moninainen, ettei aikaa tunnu riittävän oman esimiestyön kehittämiseen. Monesti tehokkaat koulutukset edellyttävät esimiehiltä sellaista sitoutumista, joihin heillä ei ole mahdollisuutta joustaa substanssityön ja esimiestyön tehtävien puitteissa.
- Julkisen puolen jatkuvasti kiristyvät säästöpainet pakottavat leikkaamaan kuntia toiminnan kaikilta osa-alueilta. Omia esimiehiä ei ole helppoa motivoida kouluttautumaan, kun palkitsemisen keinot ovat mitättömät ja tarjolla olevien koulutusten taso heikko.
- Koulutuksissa käymiseen linkittyä nykyisin keskeisesti ammatillistumisen näkökulma negatiivisessa valossa. Keskeistä sen sijaan että lasketaan koulutusten määrää, olisi miettiä niiden tarkoituksenmukaisuutta. Esimiesten koulutuksen tulisi perustua todelliseen tarpeeseen, oletetun tarpeen sijasta.

7.6.3 Esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämiseen

Tutkimuksen viimeisen teemakysymyksen viimeisessä osakysymyksessä on pyritty selvittämään kuinka esimiehet kehittäisivät konfliktinhallinnan koulutusta kaupunkiorganisaatiossa sekä minkä tyyppinen koulutussisältö palvelisi tarkoituksenmukaisemmin organisaation esimiehiä työyhteisöjen konfliktinhallinnassa. Kysymys herätti esimiehissä kosolti uusia ideoita ja näkökulmia siitä, minkälainen konfliktinhallinnan koulutus olisi esimiehille tarkoituksenmukaisin ja tarpeellisin. Haastatteluaineistoon kertyi myös huomattava määrä hypoteettisia esimerkkejä konfliktinhallinnan koulutuksen ideaalista mallista. Tutkijan analyysi esimiesten näkökulmista konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämiseen on muodostettu linjaamalla keskeiset haastatteluaineiston yhtäläisyyksistä muodostetut luokat. Tutkija muodosti aineistosta neljä konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen luokkaa. Jokaista luokkaa käsitellään seuraavassa omissa kappaleissaan omien esimerkkilainauksen kanssa. Luokat tutkija on nimennyt seuraavasti:

- ”Työyhteisöllisten konfliktien käsittely ja suodatus – koulutus”
- ”Pitkäkestoinen ja haastava konfliktinhallinnan – koulutus”
- ”Konfliktinhallintaa draaman ja neuvottelutekniikoiden keinoin – koulutus”
- ”Työyhteisön ennakkoiva konfliktinhallinnan – koulutus”

Suurin osa esimiehistä koki konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen tärkeänä keinona kokonaan uuden koulutuskokonaisuuden rakentamisen, jossa keskityttäisiin pääosin työyhteisöllisten konfliktien käytännön käsittelyyn sekä konfliktitapahtumien suodattamisen tehostamiseen esimiesperspektiivistä käsin. 11:sta esimiehestä 8 kokee työyhteisöllisten konfliktien käsittelyn ja suodatusta sisältävän koulutuskokonaisuuden itselleen ja muille esimiehille tarpeelliseksi. Keskeiset painopisteet konfliktien käsittelyssä muodostuisivat esimiesten haastatteluaineistoon pohjautuen omien tunteiden tiedostamisesta ja hallitsemisesta, oman konfliktinhallintakyvyn ja – voiman löytämisestä, käytännön esimerkkien yhdessä reflektoinnista sekä fasilitaattorin tai työnohjaajan tuella erilaisten ratkaisumekanismien pohdinnasta esimiehistä kootussa vertaisryhmässä. Konfliktien suodattamisella tässä yhteydessä viitataan esimiesten tarpeeseen oppia erilaisia menetelmiä ja tekniikoita suodattamaan negatiivista palautetta ja erilaisia tunnetiloja, tunnistamaan oma jaksaminen työyhteisössä rasittavissa ristiriitatilanteissa sekä antamaan henkilöstölle takaisin rakentavaa palautetta. Neljä esimiestä kuvaa työyhteisöllisten konfliktien käsittelyn ja suodattamisen koulutustarvetta seuraavasti:

Esimies A

”Kyl musta tuntuu, et ne kaikkein hankalimmat tilanteet on nää henkilökunnan ristiriidat. Ei tiedä just sillä hetkellä, et miten niinku toimia. Tarttis niinku aikalisän, että hetkinen peli poikki. Se, että oppii sen omien tunteiden hallitsemisen niissä tilanteissa kun tulee tällasia, ei ite hermostu ja on rauhallinen, asioitten käsittely.”

Esimies B

”Ja sitten ihan semmosta, että mitenkä käsitellään ja varastoidaan semmonen negatiivinen palaute, jota esimiehen pitää ottaa. Että se pitäis saada koteloitua jonnekin, ettei se tulis niin sielua kohti, että sitä joutuu prosessoimaan monta päivää. Kun esim. joskus saa semmosen palautteen, että sää oot ihan juureton paska.”

Esimies C

”Sitten sen pitäis mennä myöskin, että monella on se teoreettinen, okei, et nyt pitäis puuttuu, mut kun ei oo sitä kykyä ja voimaa. Ja siihen, oisko jotain työnohjauksen tyyppistä enemmän. Et sais käydä jonku työnohjaajan kanssa sitä. Et mä luulen, et hirveen monella on se, että pitäisi, mutta mistä mä saan sen voiman ja kyvyn jaksamiseen.”

Esimies D

”Sitä omaa roolia ja se kauheen usein aina unohtuu. Ja se on usein se, että minä olen oikeassa ja minun tapani on ainoa oikea. Että mä en tee mitään väärää ja toisessa on aina se vika. Eli just se oman toiminnan niinku tarkkaileminen ja tämmönen, ja myös palautteen vastaanottaminen. Ihan älyttömän hyvää ois sekin ja antaminen, molemmat.”

Toinen konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen luokka muodostui esimiesten näkökulmista, joissa painottuivat koulutuksen sisällön haasteellisuuden lisääminen, pitkäkestoisen ja useasta osasta koostuvan koulutuksen mukanaan tuomat hyödyt sekä

ongelmanratkaisuun ja ryhmätyöskentelyyn painottuva koulutusote. 11:sta esimiehestä neljä esimiestä näkee pitkäkestoisen ja esimiestä haastavan konfliktinhallinnan koulutus-kokonaisuuden tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi esimiehille. Keskeisellä sijalla koulutuskokonaisuudessa vaikuttamassa ovat yksikkökohtaisuus sekä pienissä että tiiviissä koulutusryhmissä yhdessä oppiminen. Lisäksi koulutuksen keskeisenä antina tulisi sisältyä oikeiden käytännön harjoittelutilanteiden ratkaiseminen sekä niiden reflektointi yhdessä muun koulutusryhmän kanssa. Myös tämä ryhmä edellyttää edellisen tavoin kouluttajalleen enemmänkin aktorin tai fasilitaattorin kuin perinteisen luennoitsijan roolia. Kolme esimiestä kuvailee pitkäkestoista ja haastavaa konfliktinhallinnan koulutusta seuraavasti:

Esimies A

”Konkreettisia esimerkkejä pitäis olla juuri niin, että koulutuksiin liittyis käytännön harjoittelujaksoja esimerkiksi erilaisissa paikoissa. Jos puhutaan ristiriidoista koulutuksissa, työyhteisön hyvinvointi, ristiriitojen ratkaisu työyhteisössä, esimiehen työkalut tukea työntekijää, tai jotain muuta vastaavaa, niin sun pitäis olla semmosissa tilanteissa missä sä joudut oikeesti käytännön harjoittelutilanteisiin. Sä näät kuinka niissä tilanteissa toimitaan, kuinka niissä kuuluu toimia.”

Esimies B

”Kaikesta eniten saa irti kun se kestää vaikka talven ylitte se koulutus. Kerran kuussa on se lähiopetuspäivä ja siinä välillä annetaan tehtäviä, joita sä joudut siellä työyhteisössä tekeen ja neuvotaan ja koulutetaan ja sä saat siinä välilläkin kouluttajilta apua jos tuntuu, että sä et oikein haltsaa. Niin täähän on mun mielestä sellanen kaikista paras.”

Esimies C

”Aktori-mentori järjestelmä, mun mielestä se ois ihan hyvä systeemi kyllä. Jos siihen on aikaa siis. Et voi käydä sellasia keskusteluja, koska ne on hyvin avaavia ja kuvaavia ja sillai toimintamalleja muuttavia ne keskustelut, että jos sää käyt sellasen ihmisen kanssa, että sä tiedät, että sillä on auktoriteettiä ja sillä on kokemusta ja se on sellasessa asemassa et se tietää mistä se puhuu ihan oikeesti. Mun mielestä sellanen pienessä työryhmässä jutteleminen näistä asioista, niin se on erittäin tehokasta.”

Kolmas esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen luokka muodostui draaman ja neuvottelutaitojen harjoittamisella laaditusta koulutuskokonaisuudesta. 11:sta esimiehestä neljä painotti konfliktinhallinnan opettelemisen tarpeellisuutta myös draaman ja neuvottelutekniikoiden keinovalikoimaa hyödyntäen. Tutkimustulos oli rohkea ja innovatiivinen, mikä istuu toisaalta hyvin Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden tuotantoyksiköstä välittyneeseen organisaatiokulttuurikuvaan, joka tutkijalla entuudestaan oli muotoutunut kaupunkiorganisaation muista tuotantoyksiköistä erottuvana tekijänä. 11 esimiehen haastatteluaineistoa ristiin vertaillen näiden neljän esimiehen kohdalla yhdistävänä teemana löytyi luovien konfliktinhallinnan mekanismien hyödyntäminen työyhteisöjen ristiriitatilanteiden hallinnan kehittämisessä. Toisten esimiesten kommentit olivat varovaisempia kuin toisten, mutta esimiesten kommenttien keskuudesta oli selkeästi havaittavissa tarve

uusien tekniikoiden kokeiluun perinteisten luentotyyppisten konfliktinhallinnan koulutusten sijasta. Aineistosta oli myös tulkittavissa, että nykyinen perinteistä linjaa noudattavalla luentometodilla ei uskottu saavutettavan tuloksia ja vaikuttavuutta aikaan käytännössä, vaan tilalle tulisi kehittää huomattavasti innovatiivisempia ja osallistavampia konfliktinhallinnan koulutusmenetelmiä. Kolme esimiestä kuvailee konfliktinhallinnan koulutusta draaman ja neuvottelutekniikoiden apua hyödyntäen seuraavasti:

Esimies A

”Sit ehdottomasti semmosissa pienemmissä ryhmissä osallistavaa, ehkä semmosta jopa, et mennään johonki rooleihin. Ne voi olla ihan kohtauksia elävästä elämästä tai sitten ihan keksittyjä tilanteita. Mää oon ihan sitä mieltä, että ennakkoluulottomasti vois kokeilla, niinku tää sininen kolmio (koulutusyrityksen nimi) sellasta pientä draamaa, tyyliin paljon hyödyntää. Miksei paljon muitakin taidemenetelmiä vois hyödyntää, ihan hyvin.”

Esimies B

”Et on ollut semmosiakin koulutuksia missä on sitten luotu tällasia tilanteita ihan niinku ihmisten välille, missä on sitten ihan niinku voi sanoo, et näytelty. Ja sitten niitä pyritty ratkoon, niin emmä tiedä oisko se sitten...”

Esimies C

”Draama on kyllä siinä mielessä ihan älyttömän hyvä juttu, että jos joku kehittäis tämmösen työyhteisön konfliktinratkaisunäytelmän joka vielä jollain tavalla vois osallistaakin ihmisiä tyyliin yksinkertaisella. Äänestä nyt mitä tässä pitäisi tehdä tyylisesti, niin mä heti menisin kyllä sellaseen.”

Viimeisen ja neljännen esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämiseen perustuvan luokan tutkija muodosti kahdesta muista haastatteluaineiston luokista erottuvasta näkökulmasta. Kaksi esimiestä 11:sta kiinnitti keskeisesti huomiota työyhteisön konfliktinhallinnan kehittämiseen ennaltaehkäisyn näkökulmaa painottavana, yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä selkeyttävällä koulutusehdotuksella. Tutkija nimesi luokan työyhteisön ennakoivan konfliktinhallinnan – koulutukseksi. Luokan nimi perustuu esimiesten perimmäiseen ajatukseen siitä, että esimiesten konfliktinhallinnassa keskeisellä sijalla on laatia työyhteisölle yhteiset pelisäännöt eli organisaation ja yksikön synergiassa olevat toimintatavat, joita kaikkien tulee noudattaa. Osa näistä säännöistä koskee koko organisaatiota ja sen toimintatapoja ja osa on taas puolestaan yksikkökohtaisia räätälöityjä toimintamalleja, jotka ovat suunniteltu ainoastaan tämän yksikön työyhteisölle. Toiseksi ehdotuksessa esille nousi se, että käytännöt ja toimintamallit tulisi sopia yhteisesti ja yksikkökohtaisesti henkilöstön kanssa sekä niihin linkittyvää viestintää vahvistaa. Molemmat näkökulmat esitettiin työyhteisöllisiä konflikteja ennalta ehkäisevänä ja tekijänä. Alle on liitetty toisen esimiehen kommentti ennaltaehkäisevän konfliktinhallinnan koulutuksen ajatuksesta:

Esimies A

”Kyllä tässä koulutusta varmaan tarvitsis, mein pitäis tavallaan miettii niinku tää paketti tavallaan siltä lähtökohdalta, et oikeesti mitä se arkityö on ja minkälaisia asioita tässä päivittäin tulee eteen ja miten niihin valmistautuu;

Konfliktinratkaisu ja valmistautuminen... Ja tavallaan se, jos ajattelee niitä konfliktien ennaltaehkäisyä, jotka tulee arkityössä eteen tilanteita, että on jokin ongelma johonki. On tällanen epäselvä asia, josta on näkemys a) ja b) ja ehkä c) ja d):ki ja sit tulee se, et miten tässä tulis toimia. Niin ylipäätään, et kaikilla esimiehillä ois selkeenä tiedossa sen oman yksikön käytännöt, kaupungin käytännöt, tavallaan että osaa reagoida niihin tilanteisiin sillai, että on jotain faktatietoo siitä, että näin tässä asiassa kuuluu toimia kaupungin ja meidän yhdessä sovittujen ohjeiden mukaan.”

Edellä esitetyissä työyhteisön konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen esimerkeissä tutkija on kiteyttänyt hyvin laajan 11 esimiehen haastatteluaineiston keskeisimmät näkökulmat ja tulkinnut niitä aineiston analyysin lisäksi myös kuuntelun ja omien vapaiden havaintomuistiinpanojen pohjalta. Keskeistä on kuitenkin vielä painottaa, että osassa haastatteluissa oli havaittavissa myös sellaisia kommenttisävyjä, jotka erosivat edellä esitetyistä luokista huomattavasti. Nämä keskustelun vivahteet jäivät kuitenkin yksittäisiksi ja riittävän ohuiksi, joten tutkija ei voinut muodostaa niistä omaa luokkaansa. On kuitenkin tarpeellista mainita, että haastatteluiden yhteydessä konfliktinhallinnan koulutuksen keinoina mainittiin myös perinteinen luentotyypinen koulutus sekä sen synnyttämät ajatusprosessit kuuntelijoissa, alaistaitojen kouluttamiseen panostaminen esimieskoulutuksen rinnalle sekä voimakkaammin ammattitasoja yhdistävä, yksikkörajat ylittävä koulutus.

8 YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

8.1 TUTKIMUKSEN YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN KOHDEJOUKKO

Tutkijan reflektoidessa tutkimussuunnitelmaansa yhdessä kohdeorganisaation eri yhteistyötahojen kanssa, muodostui tutkimustehtävälle myös uusia ja esimiesten kohdejoukon ulkopuolelta haettavia tutkimusnäkökulmia. Tutkija oli kiinnostunut löytämään tutkimusaineistolle myös vertailupohjaa, joka tulisi aivan toisesta kuin esimiesten keskinäisestä vertailuperspektiivistä käsin. Alustavasti ajatus liikkui tutkijalla lähinnä ideoinnin sekä mahdollisen jatkotutkimuksen näkökulman painopisteistä käsin. Ajatus kuitenkin jalostui ajan kuluessa pikkuhiljaa sekä muovautui mahdolliseksi yhdistää käsillä olevaan tutkimukseen.

Taustatietona mainittakoon, että tutkijan työnkuva muodostui tutkimuksen tekoheikellä osaksi koko Tampereen kaupunkiorganisaation esimiehiä koskevan 360° – esimiesarviointi-projektin koordinoinnista. 360° – esimiesarviointi on johtamispalautteen menetelmä, jossa esimiehen johtamista arvioidaan neljän eri kohderyhmän näkökulmasta käsin. 360° – menetelmässä esimies arvioi itse omaa johtamisosaamistaan sekä pyytää alaisiaan, esimiestään ja kollegojaan arvioimaan sitä vastaavasti. Menetelmä on saanut nimensä siitä, että palautetta kerätään ympyrän koko kehältä. Tutkija halusi saada vastaavaa vertailupohjaa haastatteluissa esimiehiltä keräämälle aineistolle kuin 360° – arvioinnissa esimiehet saavat arvioitsijoiltaan. Haasteeksi tutkijalle muodostui ensisijaisesti tässä kuitenkin tutkimuksen kokonaisvaltainen raja. Tutkimukseen ei ollut mahdollista osallistaa 11 esimiehen alaisia ilman, että tutkimus olisi laventunut liiaksi. Lisäksi tutkija ei nähnyt tarkoituksenmukaiseksi osallistaa haastateltujen esimiesten esimiehiä tutkimukseen, sillä näkökulma olisi edelleen pysynyt esimiespainotteisena ja vertailunäkökulmaan se ei olisi puolestaan tuonut eroa huomattavasti muihin haastateltuihin esimiehiin nähden. Tutkija mietti pitkään pitäytyvänsä myös alkuperäisessä aineistossaan, kunnes yhteistyökollega ehdotti yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastattelemista tutkimukseen tuomaan vertailuperspektiiviä esimiesten haastatteluille.

Tutkija tutustui tarkemmin Tampereen kaupungin yhteistoiminnan eri vastuutahoihin ja löysikin tutkimukselle potentiaalisen vertailu-haastatteluryhmän esimiesten haastatteluille. Tutkijan tavoitteena oli saada haastatella niitä yhteistoiminnan parissa työskenteleviä henkilöitä, jotka näkevät työyhteisölliset konfliktit sekä työntekijän että työnantajan perspektiivistä käsin ja voivat antaa näin uutta näkökulmaa vertailevalle analyysille tutkimuksessa. Monitulkinnallisempaa aineiston analyysia tavoitellen tutkija teki haastattelut yhteistoiminnan vastuuhenkilöistä kahden pääluottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun sekä työsuojelupäällikön/yhteistoimintapäällikön kanssa. Tässä luvussa pureudutaankin tarkemmin jo edellä kappaleessa 4. esiteltujen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemusten näkökulmiin Tampereen kaupungin Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen esimiesten työyhteisön konfliktinhallinnan taidoista ja koulutustarpeesta. Tutkimuksen rajauksen näkökulmasta neljän yhteistoiminnan vastuuhenkilön

haastatteluaineiston vertailuanalyysi ei lavenna tutkimusta vielä liiaksi, mutta on rikastuttamassa kuitenkin huomattavasti aineiston analyysiä. Lisähaastattelut antavat tutkijalla myös uusia työkaluja vahvan tulkinnan muodostamiseen.

Myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluiden yhteydessä haastateltavien kanssa solmittiin luottamuksellisuussopimus. Näin ollen luvun empiirisessä analyysissä kaikista haastateltavista käytetään nimikettä yhteistoiminnan vastuuhenkilö X. Tutkija ei siten siis erittele haastattelulainauksia omiksi entiteeteikseen. Lisäksi tutkija ei tule esittelemään haastatteluiden yhteydessä käytyjä esimerkkitapauksia tutkimuksen eri asiayhteyksissä. Esimerkkitapauksia tutkija hyödyntää ainoastaan omana apuaineistonaan analyysin muodostamisen tukena sekä tulkinnan laatimisessa. Myös em. sovittiin haastatteluiden yhteydessä erikseen. Tutkija ei ole laatinut vastaavaa vertailua yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden ikä- tai sukupuolijakaumista kuin esimiesten kohdalla edellisessä kappaleessa laadittiin. Tämä ei ole tutkimuksen analyysin tai tulkintojen näkökulmasta tarpeellista eikä tuottaisi tutkimukselle sinänsä lisäarvoa. Tutkija on seuraavan kappaleen alkuun maininnut kuitenkin haastateltavien ikähaarukan yleisesti sekä heidän työkokemuksen yhteistoiminnan parista. Lukija tutustetaan myös tarkemmin yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden mahdollisiin rooleihin tuotantoalueen työyhteisöjen esimiesten konfliktinhallinnassa.

8.2 YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN ROOLI TYÖYHTEISÖN KONFLIKTINHALLINNASSA

Kohdeorganisaatiota käsittelevässä kappaleessa pureuduttiin tarkemmin yleisesti kaikkiin tässä luvussa käsiteltävien yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden työnimikkeisiin ja näiden työnkuviin. Tämän luvun tarkoituksena on keskittyä haastattelujen aineiston analyysiin tarkemmin sekä koota kokoavaa tulkintaa siitä kuinka neljä tuotantoalueella keskeisesti toimivaa yhteistoiminnan vastuuhenkilöä näkevät työyhteisön konfliktijohtamisen sekä esimiesten konfliktinhallintataidot. Ensin on kuitenkin tarkoituksenmukaista ja tarpeellista kartoittaa kokonaisuudessaan haastateltujen työkokemusta yhteistoiminnan parista sekä heidän tarkempaa työnkuvaa ja roolia työyhteisöjen konfliktinhallinnassa.

Haastellut yhteistoiminnan vastuuhenkilöt ovat ikähaarukaltaan 40–60 -vuotiaita. Heidän työkokemuksensa yhteistoiminnan parista kohdeorganisaatiossa vaihtelee 2–22 vuoteen. Haastatelluista kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä omaa vankan, yli 10 vuoden työkokemuksen yhteistoiminnan piiristä kohdeorganisaatiossa ja yhdellä haastateltavalla yhteistoiminnasta on karttunut kokemusta haastatteluhetkellä muutama vuosi. Huomionarvoista on myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden työnkuvan vaihtelevuus. Osa haastatelluista työskentelee yhteistoiminnan parissa päätoimisesta ja osa taas substanssityön ohessa. Sinänsä haastateltavien työkokemus tai työn osuus yhteistoiminnasta ei määritä aineiston analyysin tulkintoja, mutta antaa kuitenkin lukijalle osviittaa siitä kuinka heterogeenisestä yhteistoiminnan joukosta on kyse. Tässä yhteydessä mainittakoon myös, että haastateltavien työkokemus korreloi suoraan haastateltavien iän kanssa. Tutkija ei kuitenkaan esitä graafia yhteistoiminnan työkokemuksen ja haastateltavien iän suhteesta vedoten haastateltujen kanssa

solmittuun luottamuksellisuusnäkökulmaan. Jatkossa kappaleessa puhuttaessa yhteistoiminnan vastuuhenkilöstö X, viitataan haastatteluista esimiehistä joko kohdeorganisaation tuotantoalueen kanssa yhteistoiminnan piirissä työskenteleviin pääluottamusmiehiin, työsuojeluvaltuutettuun tai työsuojelupäällikköön. Analyysin tavoitteena on siis laatia yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluista yksi kokonaisvaltainen tulkinta tuotantoalueen esimiesten konfliktinhallinnan kyvyistä ja siihen liittyvän koulutuksen kehittämistarpeista.

Ennen haastattelujen kokoavaa tulkintaa keskitytään aineiston analyysissä myös tarkastelemaan haastateltavien kuvaamia työroolejaan tuotantoalueen työyhteisön konfliktinhallinnan parissa. Näitä rooleja on kuitenkin tarpeellista tarkastella omina kokonaisuuksinaan niin työsuojeluvaltuutetun, yhteistoiminta-/työsuojelupäällikön kuin pääluottamusmiesten näkökulmasta. Kaikkia seuraavassa kuvattuja rooleja yhdistää haastateltujen kuvailujen mukaisesti tuotantoalueen työsuojelun ja yhteistoiminnan edesauttaminen sekä kehittäminen organisaation henkilöstön näkökulmasta kokonaisvaltaisesti. Jokaisella yhteistoiminnan vastuuhenkilöllä on kuitenkin myös haastatteluaineiston perusteella työroolien painopisteissä selkeitä eroja, joita kuvataan aineiston analyysissä seuraavaksi tarkemmin.

Yhteistoiminta-/työsuojelupäällikön roolissa haastatteluaineiston perusteella painottuu keskeisesti työsuojelun sekä yhteistoiminnan eri osa-alueiden lisäksi tuotantoalueen eri henkilöstöryhmien välisestä viestinnästä ja tiedottamisesta huolehtiminen. Yhteistoimintapäällikön ja työsuojelupäällikön työnkuvassa keskeisellä sijalla on selvittää välillisesti työyhteisössä ilmeneviä yhteistoimintaan liittyviä kehittämistarpeita sekä toimia ns. viestinnällisenä siltana ja keskustelufoorumeita tarjoavana tahona eri henkilöstöryhmien välillä. Yhteistoiminta-/työsuojelupäällikön tehtävissä painottuu sekä työntekijäportaan ja esimiesportaan toiveiden ja kysymysten eteenpäin välittäminen tuotantoalueen johdolle sekä vastaavasti ylimmän johdon linjaamista yhteistoiminnan painopisteistä tiedottaminen henkilöstölle. Yhteistoiminta-/työsuojelupäällikkö ei näin ollen määrittele itseään työyhteisöllisten ristiriitojen sovittelijaksi vaan paremminkin työyhteisöstä kantautuvien toiveiden ja tarpeiden viestinviejäksi sekä työntekijä- että esimieslähtöisesti.

Työsuojeluvaltuutetun rooli rakentuu haastatteluaineiston perusteella pääasiallisesti henkilöstön työsuojelusta huolehtimisesta ja sen edesauttamisesta. Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on toimia luottamuksellisena yhteystahona koskien työyhteisöissä ilmeneviä epäkohtia sekä tarvittaessa selvittää niitä muiden yhteistoiminnan vastuutahojen kanssa. Keskeinen rooliero edellä kuvattuun yhteistoimintapäällikköön, työsuojeluvaltuutetulla on ottaa osaa työyhteisön konfliktinhallintaan ns. työntekijöiltä tulleiden yhteydenottojen viestinviejän roolin lisäksi myös niitä sovittelevana tahona. Pääasiallisesti työsuojeluvaltuutettu toimii työntekijätason edustajana heidän työsuojelun lähtökohdista käsin erinäisissä sovittelu-tilanteissa.

Päáluottamusmiehetkin toimivat työntekijäpuolen edustajina työsuojeluun sekä yhteistoimintaan liittyvissä asioissa vastaavasti kuin edellä esitetty työsuojeluvaltuutettu. Päáluottamusmiesten rooli eroaa kuitenkin työsuojeluvaltuutetusta keskeisesti haastatteluaineiston perusteella siinä, että heillä

voidaan sanoa olevan ns. perään katsomisen velvoite liittyen koko työyhteisön työsuojelun ja yhteistoiminnan eri osa-alueisiin. Pääluottamusmiehet vastaavat myös viimekädessä työsuojeluvaltuutettujen toimista sekä edustavat työyhteisöä ja sen henkilöstöä kumuloituneissa ristiriitatilanteissa. Keskeinen rooliero edellä esitettyihin muihin yhteistoiminnan vastuuhenkilöihin pääluottamusmiehillä on myös vallan ja vastuun asteessa, jolla tutkija viittaa pääluottamusmiesten niin koko työyhteisön ja sen yksittäisten henkilöiden edustajana toimimiseen työnantajapuolen kanssa käytävissä neuvotteluissa. Yleisesti vallalla oleva käsite mieltää pääluottamusmiehet ainoastaan työntekijätason vaikuttavaksi ääneksi vastaan asettelussa työnantajapuolen kanssa. Haastatteluaineistosta oli kuitenkin selkeästi havaittavissa, että ensisijaisesti pääluottamusmiehet ajavat kuntalaisen etua kiinnittämällä huomiota koko työyhteisön työsuojeluun ja hyvinvointiin. Yksittäisen työntekijän edun ajamisen ei siis tule olla ristiriidassa koko työyhteisön edun tavoittelemisen kanssa.

Alle on kuvattu kolmen eri yhteistoiminnan vastuuhenkilön roolitusta lyhyiden lainauskatkelmien muodossa. Lainaukset ovat irrotettuja varsinaisista asiayhteyksistään luottamuksellisuussyistä, mutta pyrkivät välittämään lukijalle edellä kuvattuja keskinäisiä roolieroavaisuuksia yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden työnkuvissa.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

"Et se on se tärkein, mikä on mun roolissa, että mä pystyn kaikille osottaan sen, että minulle on keskeistä tän ongelmatilanteen ratkaisu. Ei ole ykkösasia, että mä hyvinvoinnin tän Liisa Liimataisen kannalta hoidan. Ja se, että tulen Liisa Liimataisen puolelle suolatakseni hänen esimiehensä 6-0, ei ollenkaan... Vaan nimenomaan palaan siihen mitä tossa puhuin, että se työyhteisö, niin sen haavottumisen vähentäminen, sen työkykyisyyden ehdoton lisääminen ja korjaaminen ovat se ykkösasia ja sitten se miten se Liisa Liimataisen asia hoidetaan siinä ohessa."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

"Mulle tulee vastuu vahtia myös työsuojeluvaltuutettujen toimintoja, että mehän hoidetaan työsuojeluvaltuutettujen vaalit ja kaikki... Että viimekädessä työsuojelun toiminnasta ja toteutumisesta päävastuu on pääluottamusmiehillä niinkun työntekijäpuolen näkökulmasta. Eli se on ihan suoraan, että jos ei työsuojelu toimi niin sä voit kattoo ihan suoraa ittees, että ooksää sitten rohkeasti neuvomassa työsuojeluvaltuutettuja. Että meillä on sellanen perään kattomisen velvote."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö C

"Minä en ole joutunut toimimaan minään konfliktien välittäjänä tai sovittelijana tai minään vastaavana henkilönä... Mä... tarjoan tilaisuuden, yhteistoimintakokoukset on säännöllisin väliajoin. Siellä on henkilökunnan edustus ja työnantajien edustus, yhtä paljon molempia, 5-5. Ja mä toimin siinä esittelijänä tilaisuudessa... Mä esittelen siellä sairauspoissaolotilastot, tapaturmatilastot ja ajankohtaiset muut yhteistoimintaan liittyvät asiat... Että mää oon kokenu oman roolini tällaseks, mä tarjoon tilaisuuden henkilökunnalle välittää sitä tietoo, sanomuksia ja haluja, mielipiteitä ja vaatimuksiansa eteenpäin sitä kautta."

Yhteistoiminnan vastuhenkilö D

"No sehän tulee aina niiden yhteydenottojen kautta. että muutenhan sillai en toki tiedä noista paikoista... oikeestaan kaikista näistä yksiköistä on näiden runsaan 2 vuoden aikana tullu yhteydenottoja."

8.3 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTIJOHTAMISESTA

Edellä esitettyjen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden taustatietojen kuten työkokemuksen, työnkuvan ja työroolin kartoituksen jälkeen haastatteluissa siirryttiin työyhteisökonfliktien ja konfliktijohtamisen käsitteiden jäsentämisen tematiikkaan. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä pyydettiin kuvailemaan tuotantoalueelle ominaisia työyhteisökonflikteja sekä niiden johtamiseen linkittyviä kokemuksia. Aineisto työyhteisöllisten konfliktien ja niiden johtamisen näkökulmista kertyi hyvin monipuoliseksi ja runsaaksi. Keskeistä tässä yhteydessä on ottaa esille kaikkia yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä yhdistävä näkemys työyhteisöllisistä konflikteista ja niiden johtamiseen linkittyvästä samankaltaisuudesta. Tutkijan analyysissa ilmeni, että työyhteisön konfliktitilanteet koetaan ja tuodaan ilmi työyhteisössä hyvin eriävistä lähtökohdista ja näkökulmista käsin verrattaessa keskenään esimiehiä ja työntekijöitä. Tutkijan tulkinnan mukaan työntekijäporras kääntyy usein jo hyvin varhaisessa vaiheessa yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden puoleen tai viimeistään silloin, kun kokee, ettei esimies ryhdy toimiin konfliktitilanteen ratkaisemiseksi. Esimiehet puolestaan vaikuttavat aineiston perusteella ottavan yhteyttä yhteistoiminnan vastuuhenkilöihin vasta kun tilanne on kumuloitunut koko työyhteisön kuormittavaksi ja hallitsemattomaksi.

Relevanttia tässä yhteydessä on myös huomioida, että edellä esitetty tilanne juontuu esimiesten ja työntekijöiden kokemus- ja näkemyseroista. Siinä missä työntekijät kokevat jo työntekeä keskeisesti vaikeuttavan ristiriidan läsnäolon voi tilanne esimiehille näyttäytyä vasta työyhteisön levottomuutena tai vastaavina muina heikkoina signaaleina, joihin suoraan puuttuminen koetaan esimiesten näkökulmastaan ylireagointina tai haasteellisena tarttua. Haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden keskuudessa kumuloituvat ristiriidat muotoutuvat usein myös hyvin monisyisiksi ongelmiksi, joista on vaikea niiden edetessä löytää alkuperäistä syytä, seurausta saati lopputulemaa. Aineistosta on tulkittavissa työyhteisöllisten ongelmien tietynlainen tasapäistämisen työntekijöiden näkökulmasta ja esimiesten toimesta puolestaan turhan varovainen tarttuminen konfliktitilanteisiin. Alle on koottu muutamia tutkijan tulkintaa tukevia kommentteja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluaineistosta.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

"Se lähtee siitä, että työntekijä kokee, että työmaalla on joku asia pielessä ja siitä, että kun täältä annetaan ohjeita, että ota esimieheen yhteyttä, niin esimies ei tee mitään sille. Elikkä siitä se lähtee siis meneen siellä. Nimenomaan, että siellä esimiehet eivät ymmärrä suhtautua siihen asiaan. Että joku ihan yksinkertainenkin asia, mitä on tässä historian aikana nähnyt, niin kärpäsestä tulee aikamoinen semmonen ilmapallo härkänen. Että jos sen puhkasee, niin sieltä taas se kärpänen löytyy."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

”...Että mä jakasin niin, että nää ongelmatilanteet käsittää aina jotakin sellasta mikä on enemmän kuin se pelkkä työyhteisö. Että siellä on aina taustalla ne yksityiselämän ongelmat, avioerot, velkakriisit ja muut tällaiset lasten pahoinvointi, perheen pahoinvointi murrosikäisten kanssa ja tällai. Mutta se vaan niin taitavasti se vyyhti muotoutuu, että ei sitä niinku äkkiä osaa huomata.”

”...Elikä pahinta on juuri se, että ne työntekijän arvot ja näkemys niistä työn olosuhteista on ihan erilainen kuin sillä esimiehellä. Siinä jännitteessä me aina eletään...”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö C

”Työpaikkakiusaamisen nimellä hyvin paljon otetaan yhteyttä, mutta sitten loppuviimeks käy kyllä ilmi, että siinä ei ihan kiusaamisen kriteerit täyty, että siinä esimies ois käyttänyt ihan normaalia työnjohto-oikeuttaan. Ja se vähän kertoo sitten enemmän siitä työpaikan ilmapiiristä, että jos esimies pyytää alaisia tekemään töitä niin se koetaan kiusaamisena. Et jokainen tilanne on niin erilainen ja työpaikka niin erilainen, että siinä menee aina hyvä kotva et tajuaa mistä siinä on kysymys. Et välttämättä ei se mitä ihmiset kertoo ensimmäisenä, niin oo ollenkaan se mikä on aiheuttanut sen tilanteen.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö D

”...tulee viestejä ja suoria kontaktejakin toki, siis lähinnä työntekijöitten taholta. Esimiehet ei koskaan myönnä, että on mitään konfliktia missään, eikä esimiehet ota yhteyttä niissä asioissa, missä työntekijät ottavat...”

Tutkija kiinnitti jo ensimmäisen konfliktijohtamisen ja työyhteisöllisen konfliktikysymyksen yhteydessä huomiota myös kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön tartumisesta työyhteisöllisten konfliktien kumuloitumis-kierteeseen ja konfliktin muodon muuttumiseen sen edetessä. Tähän näkökulmaan tutkija kiinnittää tarkemmin huomiota analysoidessaan yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkemyksiä erilaisista työyhteisöllistä konfliktityypeistä ja niiden esiintymissuhteesta seuraavassa kappaleessa.

8.4 NÄKEMYS TYÖYHTEISÖLLISISTÄ KONFLIKTITYYPEISTÄ

Haastatteluissa konfliktinhallinnan tematiikka yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kanssa aloitettiin kartoittamalla tyypillisimpiä yhteydenotto- ja sovittelutilanteita, joita haastateltaville oli nykyisen työuransa aikana tullut tutkimuksen tuotantoalueelta vastaan. Tämän jälkeen haastatteluissa pureuduttiin käsittelemään vielä tarkemmin erityyppisiä työyhteisöllisiä konflikteja. Tutkija esitteli myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöille aikaisemminkin teoria- ja analyysiosuudessakin viitatus työyhteisöllisten konfliktityyppien karkean nelikentän. Haastateltavilta tiedusteltiin mahdollisia konfliktikokemuksia esiteltyä nelikenttää vasten, mutta myös sen ulkopuolelta niin koettaessa. Lisäksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä pyydettiin

kuvailemaan näkemyksensä tyypillisimpien työyhteisökonflikteihin johtamisesta ja niihin vaikuttavista tilannetekijöistä. Tässä yhteydessä mainittakoon, että esimerkkiaineistoa kertyi runsaasti, jota tutkija ei kuitenkaan tapauskohtaisesti avaa aineiston luottamuksellisuussyistä johtuen. Kappaleessa esitetyt yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden lainaukset ovat asiayhteyksistään irrotettuja, mutta kuvaavat hyvin seuraavaksi esiteltyjä työyhteisöllisiä konfliktityyppejä. Kappaleen lopuksi tutkija esittelee myös jo edellisessä kappaleessa mainitun havainnon konfliktien kumuloitumisen merkityksestä työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyssä ja niiden hallinnassa. Tähän näkökulmaan keskitytään tarkemmin kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön haastatteluaineistoa analysoiden.

Haastatteluaineistosta kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä neljästä erotti sekä tehtäväsuuntautuneet että sosiaaliset konfliktit omiksi työyhteisöllisiksi konfliktityypeikseen. Keskeisiksi tehtäväsuuntautuneita konflikteja aiheuttaviksi tekijöiksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kuvasivat työtehtävien organisoinnin ja järjestelyn haasteet tuotantoalueen esimiehillä. Sosiaalisia konflikteja kuvailtiin aiheutuvan pääasiallisesti puolestaan työyhteisön henkilökemioista ja esimiesten vuorovaikutustavoista työntekijöitään kohtaan. Myös organisaation jatkuvan muutostilan uskottiin aiheuttavan esimiehille muutosjohtamisen saralla haasteita sekä petaavan mahdollista konfliktialustaa työyhteisöön. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöistä kaksi kokikin eri johtamisen osa-alueiden hallinnan olevan myös osasyynä työyhteisöissä esiintyviin ristiriitatilanteisiin. Erityisesti substanssijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen työnkuvan yhteensovittamisen kuvailtiin tuottavan haasteita tuotantoalueen esimiestyöhön. Kolme esimiestä kuvailee tuotantoalueen tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja yhdessä seuraavasti:

Esimies A

"Jos tässä nyt miettii näitä mitä sieltä tulis niin yks on aika pitkälle se organisointi ja tehtävähomma. Siinä on yks semmonen, missä esimiehellä olis kuitenkin parannettavaa... Koska nyt tässä, etenkin nyt kun kaupungilla organisaatiot muuttuu niin just se esimiesten toiminta siinä, et kuinka se viedään sinne työntekijöille... Et tässä on juuri paljon kiinni siitä, et miten se esimies työntekijälle esittelee sen asian..."

Esimies B

"Ja sitten ihmissuhteisiin siis tuota tämmöset niin kun... johtamistyyliin, miten ihmistä puhutellaan... Nää on keskeisimmät kyllä. Ja juuri tää organisointi. Mutta siis tosiaankin x-puolella (nimi muutettu) on ongelmia siinä, että nää ovat niin tota jossain määrin kyvyttömiä organisoimaan töitä... Ja mitä suurempi on organisaatio, niin sitä vaikeempaa tuntuu olevan se johtaminenkin. Joissakin nää tän tyyppiset ongelmat ovat yleisempiä ja realisoituvat sillä tavalla enemmän kuin taas toisissa yksiköissä..."

Esimies C

"Asiantuntijan johtaminen on sillä tavalla vaikee, jos sä et oo johtajana sillä tavalla sen substanssin haltija. Siinähan sä joudut just tällasia henkilökohtasia taitoja ja ihmissuhdetyötä tekemään. Koska sähän et pysty sen

operatiivisen työn kautta kovin pitkälle tuota johtamaan asioita, koska sulta puuttuu se tieto. Ja se sun alaises on se joka tietää sen asian, mutta kuinka sä saat johdettua sen sun alaises niin, että hän ois optimaalinen suoriutuja siinä työssään. Pystys ottaan ne omat ammatilliset taidot ja tehot mukaan siihen työhön. Niin se on just niinku Kulttuuri- ja vapaa-aikapuolella, kun aattelee näitä akateemisen loppututkinnon suorittaneita osajia, niin siinä myöskin esimieheltä vaaditaan taitoo, et hän välttää tiettyjä ristiriitoja. Äsken just puhuin, et ollaan reviirinvartijoita... Niin kyllä jokainen asiantuntija on ihan kiistatta siinä omassa asiassaan asiantuntija ja sen asiantuntijuuden loukkaaminen huonolla johtamisella on myöskin kipinä.”

Tutkija teki mielenkiintoisen havainnon myös kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön haastattelussa, joista molemmissa oli tulkittavissa tutkimukseen uusi näkökulma esimiesten tuotantoalueen hierarkkisen johtamisjärjestelmän ja roolijaon mukanaan muodostavista haasteista. Esimiesten haastatteluaineiston analyysi, haastatteluissa tehdyt havainnot sekä haastattelumuistiinpanot muodostivat tutkijan rakentamaan uuden kategorian työyhteisöllisistä konflikteista. Tutkija nimesi uuden konfliktityypin hierarkia-/roolikonfliktiksi. Aivan kuten edellä esimiesten konfliktityyppien aineiston analyysissä henkilöhistoriallisista ja sukupolviperusteisista konflikteista, ei tutkija tässäkään yhteydessä rinnasta uutta hierarkia-/roolikonfliktia muiden nelikenttään kuuluvien konfliktityyppien kanssa yhtäläiselle tasoasteikolle. Hierarkia-/roolikonflikti voidaan kuitenkin nimittää omanaan alisteisiksi kulttuurikonfliktille, joka toimii aivan kuten esimiestenkin analyysissä kattokäsitteenä muille siihen linkittyville alatasen konfliktityypeille. Hierarkia-/roolikonflikti on ominainen rakentumaan työyhteisössä, jossa on selkeä johtamishierarkia ja vankat sekä pitkään säilyneet johtamisarvot. Konflikti muodostuu esimies-alainen dikotomiasta, jossa ohjaussuhde ymmärretään yksipuolisesti johdon käskyvaltana ja alaiselta ehdottoman lojaaliuden edellytyksenä sille. Työntekijöiden individualisoituminen, työmuotojen moninaistuminen sekä työurien pirstaloituminen näyttävät vaikuttaneen työntekijöiden sitoutumisen asteeseen organisaatioissa. Yhteen ja samaan työtehtävään kiinnittyminen ei ole julkisella puolella enää ominaista samassa mittasuhteessa kuin aikaisemmin, vaan henkilöstö liikkuu ja etenee suurten organisaatioiden sisällä työtehtävästä toiseen. Tämä puolestaan voi olla luomassa haasteita niihin työyhteisöihin, joissa johto on hierarkkisesti arvolutautunut sekä tottunut selkeään ja staattiseen hierarkiajärjestelmään kuin myös työrooleihin.

Tässä yhteydessä sen syvällisemmin analysoimatta Tampereen kaupunkiorganisaation johtamiskulttuuria ja hierarkiajärjestelmää, voidaan Suomessa suurten kaupunkiorganisaatioiden sanoa omaavan jo lähtökohtaisesti suhteellisen vankat ja staattiset ohjausjärjestelmät. Julkiseen valtaan legitimoidut organisaatiot perustavat toimintansa myös byrokraattiseen toimintamalliin, joka tietävästi muodostuu hierarkkisista rakentuvista valtajärjestelmistä ja ohjaussuhteista. Esitetty näkökulma hierarkia-/roolikonfliktista olisi omana aiheenaan jo uuden tutkimuksen arvoinen ja kaipaaisikin vankkaa perustutkimusta osakseen. Huomioitakoon vielä, että tässä tutkimuksessa esitetty näkökulma perustuu ainoastaan kahteen syvähaastatteluun. Tutkija ei myöskään syvenny aiheeseen tässä yhteydessä kuin esille tulleenä ilmiönä työyhteisöjen uutena konfliktityyppinä maininnan verran. Kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön kommentteissa hierarkia-/roolikonfliktia ilmennetään puolestaan asiayhteyksistään irrallisina kommentteina seuraavasti.

Esimies A

”...Jos prosentit näyttää, että alle puolet on tyytyväisiä ja reippaasti yli puolet on tyytymättömiä niin sehän on lahjomaton tieto. Eihän silloin enää puhuta vaikeista yksilöistä, jos 75% on sitä mieltä, että tää on ihan päin mäntyä johdettu tää yksikkö...”

Esimies B

”Siellä on esimiehiä tällasiakin joukossa jotka ei ymmärrä sitä asemaansa. Esimiehenhän kannattaa kannustaa kavereita jos joku lähtee menee eteenpäin... Ja siellä on tätä... Ja valitettavasti meillä tuntuu olevan kaupungilla paljon näitä tällasia jotka kokee sen jotenkin niinku itelleen sellasen... Et kokee henkilökohtasena sellasen, et jos alainen lähtee ja pääsee tosta parempaan hommaan...”

Esimies C

”...Puhutaan esimiehen huonosta ammattitaidosta tai sitte puhutaan, että esimies sortaa mua tai asettaa mut eriarvoiseen asemaan. Ja nää on niitä, jotka on väliportaan johdon ja tietysti ylemmänkin johdon ehdoton taitoalue joka pitää hallita...”

Kulttuurikonflikteihin kiinnitettiin huomiota myös kolmen yhteistoiminnan vastuuhenkilön toimesta toisissa asiayhteydessä. Yksi haastateltava mainitsi kansalliset kulttuurit spesifisti tietyssä yksikössä mahdollisiksi ristiriitojen lähteiksi. Lisäksi edellä esimiesten analyysissä esitetyt sukupolviperustaiset konfliktit rakentaistavat työyhteisöissä ristiriidoille kasvualustaa myös haastateltujen kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön näkökulmasta. Haastatteluissa esille nostettiin työyhteisöissä yhdessä työskentelevien Baby boomers – sukupolven ja x-sukupolven yhteentörmäys kielellisissä eroissa sekä yleisessä työyhteisöllisessä viestinnässä. Esimiesten ja työntekijöiden välille koettiin syntyvän monesti ristiriitatilanteita myös puhtaasti elämyskulttuurillisista käsityseroista johtuen. Alla on esitettynä toisen esimiehen kommenttikatkelma sukupolviperustaisesta konfliktista.

Esimies A

”Nykyajan koulutuksessa niin täällähän opetetaan äidinkieli ynnä muut tämmöset asiat, että mitenkä asioihin suhtaudutaan, mitenkä niille ihmisille puhutaan asioita, mutta välttämättä nuo vanhan kansan esimiehet, niin niille ei oo ollu tällasta. Ja sitten taas, että tulee tällanekin minkä taas on nähny...et kun ennen se vanhan kansan esimies puhu niitten vanhan kansan työntekijöitten kanssa samaa kieltä ja nyt kun puhutaan nuorista työntekijöistä... Sanotaan, että siinä on ihan kieliero siinä asiassa. Siinä väärinymmärretään asioita ihan senkin takia, että ei puhuta samaa kieltä.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluiden yhteydessä nostettiin esille kahden henkilön toimesta myös vahvasti työyhteisöllisten konfliktien monimuotoisuus sekä niiden selkeän tyyppiluokittelun haasteellisuus. Nämä yhteistoiminnan vastuuhenkilöt käsitteellistivät työyhteisöllisiä konflikteja paremminkin niiden kokonaisprosessin ja kumuloitumisen näkökulmista käsin kuin

tyyppiluokittelun lähtökohdista. Molemmat yhteistoiminnan vastuuhenkilöt painottivat kommentissaan työyhteisöllisten ristiriitojen kompleksisista luonnetta ja niiden selkeän kategorisoinnin vaikeutta. Haastateltavat kuvailivat työyhteisöllisten konfliktien sisältävän useasti aineksia kahdesta tai useammasta eri konfliktityypistä. Aineistosta ei ollut myöskään havaittavissa, että konfliktit saisivat alkunsa pääasiallisesti jonkin tietyn konfliktityypin vaikutuksesta. Haastateltavat esittivätkin työyhteisöllisten konfliktien syiden juontuvan monesti eri konfliktityyppien, niin tehtäväsuuntautuneiden, sosiaalisten kuin henkilökohtaistenkin ristiriitojen yhteisvaikutuksesta. Lisäksi aineistosta oli poimittavissa näkökulma, jonka mukaisesti työyhteisöllisistä konflikteista haasteellisimmiksi muodostuvat ne ristiriidat joiden eri syy-seuraussuhteet ovat kietoutuneet yhteen sekä näiden erottaminen on haasteellista.

Edellä esitettyä näkökulmaa ei ollut havaittavissa selkeästi esimiesten aineiston analyysin yhteydessä, mikä on tutkijan tulkinnan mukaan selitettävissä haastateltavien kohderyhmien työnkuvien perspektiivistä käsin. Esimiehille työyhteisöllisten konfliktien tyypittely on selkeästi yksinkertaistettavammassa, sillä esimiehet havaitsevat työyhteisölliset konfliktit usein jo ennen niiden kumuloitumista. Näin ollen perimmäiset konfliktien syy-seuraussuhteet ovatkin esimiehille selkeämmin kategorisoitavissa. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöt puolestaan osallistuvat työyhteisöllisten konfliktien hallintaan usein vasta siinä vaiheessa, kun ne ovat edenneet jo yksinkertaistettavissa olevien tyyppikategorioiden ulkopuolelle. Näin ollen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden on mahdotonta linkittää konfliktien syntyperään mihinkään tiettyyn vastoinkäymiseen. Tutkijan tulkinnan mukaisesti yhteistoiminnan vastuuhenkilöille työyhteisölliset konfliktit näyttäytyvätkin kuvainnollisesti kuin tarrapaperina, johon on tarttunut erilaisia työyhteisöllisiä ongelmia sen eri ajanjaksoina. Mitä enemmän ristiriitoja tarrapaperi kerää itseensä, sitä sotkuisammaksi ja vaikeammin tulkittavaksi se muodostuu. Tätä näkökulmaa tutkija tulee reflektoidaan tarkemmin vielä tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä. Seuraavassa on kuvattu vielä esimerkkiyhteyksistään irrallisia lainauksia kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön konfliktityyppien monimuotoisuuden ja kumuloitumisen näkökulmista.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

”Tästä hankalimmasta päästä kun on näitä kurinpidollisia juttuja... Joku päihdeongelma, huumeongelma tai joku tällöinen tietynlainen ongelma joka on sekä yksityiselämän että työelämän yhteishaaste, niin ne on hankalimpia koska yleensä silloin edustettava sanoo, että nää johtuu kaikki työstä... Ja sitten kun asia joudutaan yhdessä selvittämään työterveyden, lähiesimiehen ja minun kanssa... niin sieltä aina nousee ne yksityiselämän ongelmat. Ne on niitä hankalimpia ristiriitoja. Siis sillai, että koska useimmiten ihminen kiistää sen yksityiselämän vaikutuksen siinä ongelmansa alussa ja korostaa nimenomaan sen lähityöyhteisön, työkaverin tai esimiehen vaikeaa suhdetta häneen ja ne on ne pahimmat missä käydään kiivaimmat keskustelut. Näissä kriiseissä on mukana aina näitä voimakkaita tunne- ja käsiteristiriitoja, sanotaanko näin. Niin ne on hankalimpia.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

”Tää nelikenttä pitää noin karkeasti ottaen noin puolessa tapauksissa paikkansa. Ja se on ihan hyvä lähtökohta, mut sit just kun tää ongelma pitkittyy niin siitä tulee sellanen sekametelisoppa...

...Kun se ihminen tuntee itsensä loukatuks tai sanotaan, että tökeröllä johtamisella toinen on saatettu sellaseen mielialaan, että hän oottaa vaan seuraavaa pointtia ja se voi olla ihan mikä tahansa. Ja silloin kun siihen mukaan tulee sen ihmisen yksityiselämästä nousevia juttuja, niin silloin alkaa tapahtuu. Silloin kaks tulilankaa palaa ja silloin voi ottaa kellon käteensä, ja sanoo et jos ei tälle tehdä jotain niin on vaan ajan kysymys kun jysähtää.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

”Niin kuin tuossa juuri sanoin niin se ajan myötä juuri paljastuu, mutta se muuttuu siinä matkalla. Et se saattaa olla just joku tämmönen töihin liittyvä, siihen töiden organisointiin, järjestelyihin liittyvä, mut sitten paljastuu, että se on ihan vaan henkilökemioista ne sosiaaliset suhteet... et ihmiset ei tuu keskenään toimeen juuri ollenkaan... että se voi kääntyä ihan pääläelleen se ristiriidan syy sitten. Kun sitä asiaa vähän tutkitaan. Se voi mennä kummin päin vaan... Ihminen on siinä mielessä aika vaivalloinen otus, että on mahdoton ennustaa miten joku toimii sitten tilanteissa ja et ketkä sopii yhteen...”

8.5 NÄKEMYS ESIMIESTEN TAIDOISTA TUNNISTAA JA ENNALTAEHKÄISTÄ TYÖYHTEISÖLLISIÄ KONFLIKTEJA

Tuotantoalueen konfliktijohtamisen ja konfliktityyppien kartoituksen yhteydessä sivuttiin yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kanssa useasti myös Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen esimiesten konfliktinhallinnan yhteydessä esiin nousevia haasteita. Haastatteluiden seuraavassa teemassa siirrytäänkin tarkemmin pohtimaan esimiesten taitoa tunnistaa työyhteisöllisiä konflikteja sekä heidän valmiuksiaan ennaltaehkäistä niitä yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemusten näkökulmasta. Saman kappaleen yhteydessä analysoidaan molempia edellä mainittuja esimiesten konfliktinhallinnan ulottuvuuksia, sillä yhteistoiminnan vastuuhenkilöt linkittivät haastatteluissa sekä konfliktien tunnistamisen taidon että niiden ennaltaehkäisyn valmiudet esimiehillä keskeisesti syy-seuraussuhteena toisiinsa.

Aineiston analyysissä mielenkiintoinen havainto oli, että kaikki neljä yhteistoiminnan vastuuhenkilöä kokivat, että tuotantoalueen esimiehet tunnistavat työyhteisöissään piilevät konfliktit ja omaavat ns. ristiriitatilanteiden heikkojen signaalien lukutaidon. Kuitenkin kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä neljästä oli sitä mieltä, että esimiehillä ei ole juurikaan valmiuksia ennaltaehkäistä työyhteisössä kyteviä ristiriitatilanteita niiden tunnistamisesta huolimatta. Tätä tematiikkaan avataan seuraavaksi yhdessä haastatteluaineiston lainausten kanssa tarkemmin.

Kaikkien yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta tuotantoalueen esimiehet tunnistavat siis työyhteisössään kytevät ristiriidat, mutta eivät omaa työkaluja joiden avulla voisivat puuttua niihin. Haastatteluaineistosta oli tulkittavissa myös

mielenkiintoinen havainto kahdessa haastattelussa, jonka mukaan myös työntekijät ovat vakuuttuneita esimiestensä taidosta tunnistaa mahdolliset työyhteisössä piilevät ristiriitatilanteet. Haastatteluaineiston analyysissä ilmeni, että esimiesten syyt kytevien konfliktitilanteiden puuttumatta jättämiseen varioivat yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Osa haastateltavista koki, että työyhteisön mahdolliset konfliktit koetaan esimiesten näkökulmasta niin haastavina, että niihin ei haluta tai uskalleta puuttua. Osassa haastatteluissa tuli puolestaan ilmi, että esimiehet ns. lakaisevat työyhteisön ongelmakohdat havaitsemisesta huolimatta maton alle, sillä välineitä puuttumiseen ei koeta omaavan sekä kynnys puuttua nousee tästä syystä korkeaksi. Lisäksi analyysi osoitti, että yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta ristiriitoihin tartutaan esimiesten toimesta liian myöhään tai vasta silloin kun se on välttämätöntä työyhteisön työrauhan säilyttämiseksi. Tosin huomionarvoista on kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön maininta siitä, että osalla esimiehistä työntekijöitä on määrällisesti niin paljon sekä fyysisesti eri paikassa, että tunnistamisen keinot ovat näillä esimiehillä vähäisemmät kuin muilla. Näissä tapauksissa konfliktien koettiin tulevan esimiesten tietoisuuteen vasta niiden puhjettua työyhteisössä. Lisäksi kokeneemmilla esimiehillä konfliktien tunnistaminen ja siihen puuttuminen kuvailtiin olevan vahvemmin hallinnassa kuin uusilla ja kokemattomilla esimiehillä. Kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä kuvaa tuotantoalueen esimiesten konfliktin tunnistamisen taitoja seuraavasti.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

"He tunnistavat kyllä. En epäile ollenkaan etteikö he oo tietoisia sisimmässään siitä. Mutta nyt on kysymys siitä, että heillä ei ole välineitä käsitellä sitä asiaa oikealla tavalla... Työntekijätkin on vakuuttuneita siitä, että esimies on tietoinen asiasta. Ja osa jopa väittää, että tekee tahallaan ja täysin tietoisena tekee virheitä ja suosii toisia ja syrjii taas toisia... ei järjestä töitä oikealla tavalla ja tasapuolisesti, määrällisesti ja laadullisesti ja näin päin pois. Se on se päällimmäinen ajatus, että tietoisesti tekevät näin... Nyt kysymys onkin siitä, että substanssin hallinta ja henkilöstön hallinta on kaksi eri asiaa... Et nää on kiistatta hyviä substanssijohtajia kyllä..."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

...Eli siinä on juuri se, että monet sitä sanoo nuoretkin esimiehet, kun joku ongelma on sitten ratkaistu, että pahus kun ei aiemmin ottanut sinuun yhteyttä... Monet sanoo suoraan, että hän kyllä havaitti ton ja ton asian, mutta hän ei kertakaikkiaan uskaltanu kenellekään puhua. Myöskin se, että kun on nuori esimies niin hän ei uskalla mennä omalle esimiehelle mennä puhumaan, kun hän pelkää, että nolaan oman itsensä ja osaittautuu ihan hölmöläiseksi."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö C

"No pitkälti se on sitä, että odotetaan että räjähtää. Siis just se, et esimiehet heillä ei oo kykyä ja jostain syystä ehkä aina väillä haluakaan tutustua alaisiinsa... Et siinä on esimiehillä tosi hankala paikka, et heidän pitäis venyä niin valtavasti. Jo pelkkä se esimiestyö on niin vaativaa nykyään ja sit pitäis myös olla läsnä siinä arjen työssä et näkis miten alaiset pärjää, et ei pelkästään oo joidenkin kaikujen varassa, pahimmillaan juorujen. Et vasta sitten kun jotain tapahtuu, niin sit ne kattoo et mikä täällä on pielessä. Ja se vaihtelee tietenkin työpaikoittain kun on sit sellasia esimiehiä jotka ei oo siinä

perustyössä mukana, et joilla on se esimiehen rooli ja tehtävä sellasia, et ne ei juuri edes nää hirveesti alaisiaan. Ja sitten on niitä esimiehiä jotka muiden kanssa tekee arkirutiineja niin heillä on sitten mahdollisuus paremmin tarkkailla sitä miten siellä voidaan. Mut tässä tulee sit just sellaset luonnetyyppierot, et jotku havainnoi ja toiset ei sitten huomaa tai sit jossei oo uskallusta, haluamista puuttua...”

Kartoitettaessa tarkemmin tuotantoalueen esimiesten valmiuksia ennaltaehkäistä työyhteisöllisiä konflikteja, olivat analyysin tulokset mielenkiintoisia. Kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä neljästä kuvaili, ettei esimiehillä ole riittäviä valmiuksia työyhteisöissä esiintyvien ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kommentit erosivatkin tässä yhteydessä melkoisesti esimiesten työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen suhteen. Esimiehet vaikuttavat siis tunnistavan työyhteisöllisiä konflikteja pääasiallisesti erittäin hyvin, mutta eivät omaa valmiuksia tästä huolimatta puuttua niihin. Syiksi konfliktien ennaltaehkäisyn valmiuksien puuttumiseen yhteistoiminnan vastuuhenkilöt mainitsivat taas aivan kuten edellä tunnistamisen suhteen konkreettisten työkalujen vaillinaisuuden sekä rohkeuden tai kokemuksen puutteen puuttua niihin. Myös esimiesten suuren johtamisjälkeen ja työyhteisössä fyysisen läsnäolon mahdollisuuden nähtiin vastaavasti kuin edellä vaikeuttavan konfliktien ennaltaehkäisyä. Edellä esitetystä kuitenkin poiketen yksi yhteistoiminnan vastuuhenkilö tarkasteli asiaa kokonaisvaltaisemmasta perspektiivistä. Hän kommentoi esimiesten konfliktien ennaltaehkäisyn valmiuksien kuitenkin kohentuneen aikaisempaan verrattuna. Lisäksi esimiesten konfliktien ennaltaehkäisyn valmiuksien kohentumiseen mainittiin vaikuttavan varhainen puuttuminen mm. yhteistyössä ulkopuolisen avun kanssa. Kaksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöä kiinnitti lisäksi huomiota siihen, että esimiesten heikoista konfliktien ennaltaehkäisyn valmiuksista johtuen konfliktit saavat entisestään kasvualustaa sekä pääsevät kumuloitumaan ja monimutkaistumaan jatkossa. Tässä yhteydessä mainittakoon myös, että asiaan viittaavista yhteistoiminnan vastuuhenkilöistä molemmat olivat eri henkilöitä kuin edellisessä kappaleessa konfliktien kumuloitumista puhuttaessa olevat henkilöt. Näin ollen kaikki neljä yhteistoiminnan vastuuhenkilöä kiinnitti huomiota haastattelussa jo hyvissä ajoin työyhteisöllisten konfliktien kumuloitumiskiarteeseen ja sen katkaisemisen keskeisyyteen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Alla on esitetty neljän esimiehen lyhyet kommenttikatkelmat keskustelusta esimiesten konfliktien ennaltaehkäisyn valmiuksista.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

”Kun ei sitä akuuttiakaan tilannetta pystytty hallitsemaan niin saati sitten sitä ennakointia. Sehän on vaikeempaa se ennakointi aina. En uskalla luvata, että heillä olis sellasia... Tässäkin on tietysti poikkeuksia, mutta mää puhun nyt keskimääräisestä tilanteesta.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

”Mutta nytkin on tilanne se, että esimiehillä on julmetusti sitä väkee siellä...ja tämmöttet ei kaikki oo tiiviisti yhdessä paikkaa. Ja esimies menee sillai, et se ei välttämättä ehdi siihen huomaa niitä semmosia alkavia asioita.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö C

”Ja se, että kun meillä on nyt tuo työterveyshuolto sanotaan viimeisen 10 vuoden aikana panostanu äärimmäisen paljon kans tohon ennaltaehkäisyyn niin asiakkaan kanssa keskustellaan kanssa näistä hänen työyhteisön paineista, ei vaan hoideta kohonnutta verenpainetta. Vaan ruvetaan miettiä, että mikä kaikki vaikuttaa siihen kohonneeseen verenpaineeseen, jos ei siihen vallankaan löydetä kliinistä syytä vaan, että siinä on enemmän joku semmonen psykosomaattinen taustatekijä. Niin kyllä siellä heti työterveyshoitajasta alkaen kiinnitetään huomiota ja sitten ohjataan työpsykologille ja se työryhmä kokoontuu... Nytkin hiljan esimies Kuvapan alueelta, jonka kanssa yhtä konfliktia selvitettiin. Ja siinä on tehty juuri tämä, että siinä on työterveyshuolto ollu mukana ja hänen esimiehensä ja sitten työsuojeluvaltuutettu.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö D

”Esimiehet tarvis sellasta rohkasua, että kun aattelee, että esimiesasemassa kaikki ei ehkä miellä sitä työtä myös sillee johtamiseksi... Mut esimiehellä on se tietty valta ja vastuu, että he myös käyttäis sitä. Että sen ei pitäis olla, no suorastaan pelottavaa jos jotain työyhteisössä on ongelmaa, että siihen tarttuu.”

8.6 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN TAIDOISTA

Haastatteluiden seuraava teema-alue koostui tuotantoalueen esimiesten konfliktinhallinnan mekanismien kartoituksesta. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä tiedusteltiin kuinka he kokevat Tampereen kaupungin tarjoavan esimiehille työyhteisölliseen konfliktinhallintaan ratkaisumekanismeja sekä miten esimiehet osaavat hyödyntää konfliktitilanteissa näitä mahdollisia työkaluja. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöistä kaikki neljä kuvailivat kysymykseen liittyvän keskustelun yhteydessä yhden tai useamman konfliktinhallinnan mekanismin, joita Tampereen kaupungilla esimiesten on mahdollista hyödyntää konfliktinhallinnassa. Näiksi konfliktinhallinnan mekanismeiksi mainittiin tuotantoalueen ulkopuoliset sovittelijat joihin yhteistoiminnan vastuuhenkilöt laskivat myös itsensä kuuluviksi työterveyden lisäksi, konfliktinhallinnan koulutukset, kaupungin ohjeistukset sekä ongelmatilanteiden ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi organisoitavat erilaiset palaverit ja foorumit. Keskeiseksi keskustelussa nousi kuitenkin näkökulma siitä mitä tarjolla olevia konfliktinhallinnan mekanismeja esimiesten tulisi hyödyntää ristiriitatilanteissa, eikä niinkään se mitä he käytännössä hyödyntävät ratkaistakseen konfliktitilanteita.

Kaikki yhteistoiminnan vastuuhenkilöt painottavat keskusteluissa esimiehen yhteistyön tärkeyttä eri toimijoiden kanssa konfliktinhallinnassa. Keskusteluissa viitattiin niin tuotantoalueen ylempään johtoon kuin ulkopuolisiin sovittelijoihin, joista painotetaan yhteistoimintahenkilöitä, työterveyttä sekä lisäksi yksityisiä ulkopuolisia palveluntarjoajia. Kahden yhteistoiminnan vastuuhenkilön näkökulmasta konfliktitilanteihin haetaan usein työkaluja myös esimiesten toimesta vasta siinä vaiheessa kun tilanne on jo niin kumuloitunut, etteivät ns. normaalit kriisinhallintamekanismit ole tilanteen ratkaisemisessa enää hyödyksi. Näissä

tilanteissa konflikti on edennyt jo niin pitkälle, että keskustelun ulkopuolistenkaan kanssa ei nähdä enää tuovan helpotusta tilanteeseen. Kaksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöä painottaa lisäksi keskusteluissa ennakoidun konfliktinhallinnan merkitystä. Heidän mukaansa kaupungilla on tarjolla kattavan yhteistoiminnan lisäksi selkeät ohjeistukset esimiehille ristiriitatilanteissa toimimisen tueksi, mutta jatkavat harvan osaavan hyödyntää niitä tarkoituksenmukaisesti. Yhden yhteistoiminnan vastuuhenkilön näkökulmasta esimiesten konfliktinhallinta on kuitenkin parantunut huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana ja erilaisia koulutuksia on tarjolla esimiehille jatkuvasti enemmän kaupungin toimesta. Kahtena uutena näkökulmana korostuvat myös kaupunkiorganisaation nykyisten esimiesten kohonnut taustakoulutustaso verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Lisäksi konfliktinhallinnan työkaluihin lisäästarvetta esitetään myös nykyisen sosiaalisen median mukanaan tuomiin herjaus- ja kunnianloukkauskysymysten ratkomiseen.

Keskustelu esimiesten konfliktinhallinnan mekanismeista haastatteluissa muodostui hyvin monipuoliseksi. Edellä tutkija on esittänyt keskusteluista tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemat ja näkökulmat. Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistoiminnan vastuuhenkilöt näkevät kaupunkiorganisaatiossa tarjolla olevat konfliktinhallinnan mekanismit hyvin vastaavasti haastateltujen esimiesten kanssa. Haastatteluista on tulkittavissa selvästi kuitenkin se, että näitä työkaluja herätään esimiesten toimesta käyttämään aivan liian myöhään ja konfliktien annetaan kumuloitua hallitsemattomiksi. Lisäksi esimiesten tulisi toimia yhteistyössä enemmän muiden tahojen kanssa konfliktien ennaltaehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Alle on koottu 6 yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden keskeistä kommenttikatkelmaa edellä esitetyistä konfliktinhallinnan mekanismien näkökulmista.

Esimies A

"Yks asia mikä olis esimiehille, et esimieskin ottais rohkeesti meihin yhteistoimintahenkilöihin, eli työsuojeluvaltuutettuun tai pääluottamusmieheen yhteyttä ja kysyis... Että hei, siellä on nyt tällanen konflikti, että siellä on kinaa tulossa, et pääseks sä mun kanssani tuleen sinne? ...Nykyäänhän tän homman pitäis olla sitä, että me kaikki voitas pelata yhteen."

Esimies B

"Koko homman lähtökohta on työnantajan direktio-oikeus. Meillä on olemassa aiva hyvä ohjeistus... Tämäkin pitäis esimiesten käytännössä... Ja se ei oo mikään kauheen iso asia, että sen voi opiskella vaikka tonne pääkoppaansakkii sen asian... niin sieltä ohjeet, että miten tätä viedään."

Esimies C

"Kyllä se on koko ajan parantunut. Jos nyt ajatellaan vähän yli 20 vuoden rupeamaa niin tavallaan sellaset jännitteet muun muassa tai sanotaanko niin, että työyhteisössä ei oo sellasta potentiaalista passiivista jännitettä siinä määrin kuin joskus ennen vanhaan. Kyllähän meillä myöskin esimiesten koulutusta on lisätty ja vahvistettu tässä vuosien varrella... ja sitä ongelmanratkaisukykyä on lisätty. Toki myöskin se, että meidän valittujen esimiesten taustakoulutustaso, että todellakin kaikki alkaa oleen nyt ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Aiemmin meillä oli paljon poliittisesti

valittuja mukavia tyyppejä sinänsä, mutta niitten kyky ratkasta operatiivisia asioita puhumattakaan ongelma-asioista oli aika vaatimaton.”

Esimies D

”No se on pitkälti kyllä niin, että mä tapaan jompaakumpaa osapuolta, joskus molempia, mutta sit hyvin pitkälti ne tilanteet on niin solmussa että siihen kutsutaan toi työterveys mukaan, et siihen tarvitaan ihan ammattiapua.”

Esimies E

”Mä uskon, et ne ongelmat pääsee kasautuun ja kumuloituun juuri sen takia, että niitä ei tunnisteta ajoissa. Että kyllä sitten on näitä esimiehiä jotka puuttuu ja huomaa ja tekee asioille jotain. Mutta sitten on paljon asioita joita ei varmaan edes mielletä, että siinä on tulevan kriisin ainekset. Ja siis oikeestaan ei voi tietää, että mikä loppu viimeks se tekijä joka alkaa kasaamaan sitä romua sinne maton alle. Et mistä ne milloinkin lähtee.”

Esimies F

”Kun tilanteet menee sille tasolle kun ne on eräissä yksiköissä menneet, niin silloin ollaan kyllä niin lukkiutuneessakin tilanteessa jo, että sen avun pyytäminen on likipitään mahdotonta. Taikka sen avun hakeminen, etsiminen jostain kirjoista... Siinä on sotkeutunu jo niin paljon semmosia henkilökohtasia antipatioita ja kaikennäköisiä purkautunut paineita...”

8.7 NÄKEMYS ESIMIESTEN KONFLIKTINHALLINNAN KOULUTUSTARPEESTA

Haastatteluiden viimeisessä teema-alueessa yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä tiedusteltiin onko kaupunkiorganisaatiossa tarjolla esimiehille riittävästi työyhteisön konfliktinhallinnan koulutusta sekä tulisiko esimiesten konfliktijohtamisen koulutustarjontaa kehittää. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöitä pyydettiin lisäksi tarvittaessa linjaamaan esimiehille tarkoituksenmukaisimpia konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämistarpeita. Kaikkien neljän haastateltavan näkökulmasta esimiesten koulutusta ei ole edelleenkään riittävästi ja sitä tulisi edelleen lisätä. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kommentteista kävi lisäksi ilmi, että kaupunki on panostanut esimiesten koulutustarjontaan viimeisten vuosien saatossa voimakkaasti, mutta ihmisten johtaminen ja erityisesti konfliktijohtaminen sekä siihen linkittyvät osa-alueet kaipaavat osakseen edelleen kehittämistä. Haastatteluissa painotettiin myös kohdennettua koulutuksen kehittämistä massakoulutusten lisäämisen sijaan. Aineiston analyysissä tutkija havaitsi kaikkien yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kommentteissa yhden keskeisen yhtäläisyyden. Haastateltavat korostivat erityisesti konfliktinhallinnan koulutuksen kohdentamisen tarpeellisuutta niille esimiesryhmille, jotka sitä todella tarvitsevat. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kommentoivat, että koulutuksiin osallistuvat pääosin ne esimiehet kenelle konfliktinhallinnan työkalut ovat jo entuudestaan tuttuja sekä ihmisten johtamisen osaamisalue vahva. Sen sijaan niitä esimiehiä, jotka usein joutuvat haastaviin tilanteisiin työyhteisön ristiriitatilanteiden kanssa sekä joiden osaamisalue painottuu substanssijohtamiseen henkilöstöjohtamisen sijaan, ei tunnuta saavan osallistumaan millään näille osa-

alueille kohdennettuihin koulutuksiin. Kaksi esimiestä kuvaa edellä esitettyä tarvetta seuraavasti.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

"Ja ne esimiehet ja yksiköt joissa ei osata johtaa on juuri niitä kaikkein kitsaimmin koulutukseen saatavia. Ja ymmärrän heitäkin siinä mielessä, että he tuntee, että he eivät ole vahvoilla, että he eivät halua. Onhan se tietysti hassua, et sitä koulutustahan pitäisi juuri haalia itselleen jos tuntee, että ei oo vahvoilla. Mutta ihminen vaan on ikävä kyllä semmonen mekanismi, että se niinku kääntää asian toisin päin. Se on vähän kuin koulupuolella kun pohdittiin sitä miten saadaan sellaset vanhemmat yhteistoimintaan koulun kanssa, jotka sitä tukea ja tietoa kaikkein eniten tarvitsisivat lastensa kasvatuksessa. Niitä ei juuri saada vanhempainiltoihin eikä yhteistoimintaan. Sen sijaan ne kellä ei oo mitään ongelmia niin ne kyllä istuu siellä. Ja tää on vähän sama tilanne tässä, et niitä esimiehiä ei saada, jotka juuri sitä tarvitsisivat ...apua."

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

"Me ollaan ajettu tätä asiaa ammosista ajoista lähtien. Että miten pitäis, kun esimiehet kouluttaa ja kouluttaa ja kouluttaa. Nythän se on niin, että kun näitä koulutuksia järjestetään, niin nythän siellä istuu nimenomaan ne esimiehet, joiden ei tarttis sinne ikinä mennä. Ja ne joidenka pitäis olla siellä, niin ne on poissa. Mitenkä tämmöseen pystys niinku... Minkälainen porkkana siinä pitäis olla siinä koulutusjutussa, miten ne esimiehet saatas... Myös ne esimiehet jotka tarvittis sitä hommaa."

Aineiston analyysissä tutkija löysi myös kolme keskeistä esimiesten konfliktijohtamisen koulutustarpeeseen painottuvaa näkökulmaa, joihin kuhunkin kaksi tai kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä neljästä kiinnitti kommentissaan huomiota. Aineiston analyysissä nousi esille tarve esimiesten ihmissuhdekoulutukselle, sopimuskoulutukselle sekä kohdennetulle ns. täsmäkoulutukselle. Esimiehille kohdennetun ihmissuhdekoulutuksen tarpeen kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä määrittelivät koostuvan esimiesten vuorovaikutustaitojen, tunnepuolen muuttujien käsittelyn ja henkilöstön kuuntelukyvyn kehittämisen kokonaisuudesta. Sopimuskoulutuksen tarpeella kaksi haastateltavaa tarkoitti jo tarjolla olevien koulutusten sisällön rikastamisen tarvetta mm. sopimusten soveltamisen ohjeistamisella käytännön tilanteisiin sekä esimiesten rohkeuden lisäämiseksi heidän vastuiden ja velvollisuuksien harjoittamiseen käytännössä. Täsmäkoulutuksen tarvetta esimiesten konfliktijohtamisen tueksi esitti niin ikään kaksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöä. Täsmäkoulutuksen tarpeella viitattiin niin kohdennettuihin pienryhmäkoulutuksiin kuin mentoroinnin kaltaiseen henkilökohtaiseen esimiestyön sparraukseen. Oheen on liitetty neljän esimiehen kommenttikatkelma, yksi jokaisesta edellä esitetyistä konfliktijohtamisen koulutuksen kehittämistarpeesta.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö A

"Vuorovaikutustaidot ja sitten vastuut ja velvollisuudet. Ihan siis siinä mielessä, että esimiehellä pitäisi olla se rohkeus. Et pitäis niinku tähdentää

sitä, että heidän toimenkuvaansa kuuluu, pitää olla se kyky, rohkeus puuttua niihin asioihin. Että niitä ei saa vaan jättää ittekseen hautumaan.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö B

”Täsmäkoulutus, henkilökohtainen täsmäkoulutus. Eli, että pitäis niinku mennä sinne työpaikalle ja esimiehen kanssa haastatella ja kaivaa esille ne... Asiantunteva, asiansa osaava kouluttaja kyllä haistaa nopeeta, että missä ne kipupisteet on. Mä en jaksa enää uskoa sellaseen, että esimiehet jonnekin neuvotteluhuoneeseen ja diasulkeiset päälle.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö C

”Siinä tarvitaan tunnepuolen muuttujien käsittelyä omassa päässä ja rationaalista ratkaisua molempia. Se on tietty psyykkeen taso, millä sä pystyt operoimaan ihan tietoisesti... Siinä siis pitää olla sopivassa suhteessa järkee ja empatiaa. Ja just sellasen empaattisen kuuntelukyvyn, katselukyvyn herkkyyttä pitää jokaisen harjoittaa.”

Yhteistoiminnan vastuuhenkilö D

”Kun menee neuvotteleen esimiesten kanssa jostain sopimusasioista ja tällasesta, niin se on aika huono tilanne kun minä menen sinne ja tiedän asiat ja mä tiedän lait ja mää tiedän sopimukset ja mää tiedän näät, mut vastapuoli ei tiedäkään mitään... Ja kuitenkin se on esimies. Elikkä se on oikein semmonen laiminlyönti. Että esimiehen pitäis niinku ihan noi sopimuksen perusasiat tietää. Koska niin kun sanotaan, noi sopimuskieli ja näät... niin ainakin pitäis opettaa se, että miten sitä luetaan, mistä se haetaan se tieto... Ja sitten mitä näitä uusia olis, niin sitten tosiaan miettiä, että saisko niihin jonkinlaisia sellasia selventäviä soveltamisohjeita. Niinku sopimukseenkin soveltamisohje...kerrottu auki sitä, että miten se menis.”

Edellä esitettyjen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden esimiehille tarvittavien konfliktijohtamisen koulutuksen yhteisten kehittämisnäkökulmien lisäksi haastatteluissa esitettiin myös useita yksittäisiä näkökulmia esimiesten koulutusten kehittämiseksi. Haastatteluissa painotettiin koulutuksen keinoin yksittäisten haastatteluiden osalta mm. avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämistä esimiesten toiminnassa, tasa-arvoisen kohtelun ja henkilöstön keskinäisen kunnioituksen harjoittamista työyhteisössä sekä esimiesten jaksamisesta huolehtimista työhyvinvoinnin koulutuksen keinoin. Kahden haastattelun osalta esille nousi myös mielenkiintoinen pari esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen kohdentamisesta. Toisessa haastattelussa esitettiin näkökulma uudelle konfliktijohtamisen koulutukselle tuotantoalueen kaikkien esimiesten tasolla ylittämällä ns. ammatillisia reviirirajoja. Toisessa haastattelussa painotettiin reviirirajojen ylittämistä laajemmasta näkökulmasta kokemalla tarpeelliseksi koulutuksen kohdentamista esimiesroolin mukaisesti kaikkien ammattiryhmien välillä. Tutkija on koonnut oheen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluista yksittäisiä lyhyitä lainauksia edellä esitetystä.

Yhteistoiminnan vastuhenkilö A

"Ja sitten tota sellanen tasa-arvon kohtelu niin ihmiset on nykypäivänä hirveen herkkiä sen osalta aistimaan suosimista. Juuri semmonen ihan niinku ihmisen kunnioituksesta lähtevä."

Yhteistoiminnan vastuhenkilö B

"Tyypit on sitten kans niin monenlaisia, että mitä kukakin tarvii. Et eihän sen tarvis olla räätälöityä Kuvapalle vaan ihan kaupungin eri esimiehille, riippuen aina siitä minkälaisessa yksikössä he toimii, et minkä verran on alaisia jollain lähiesimiehilläkin."

Yhteistoiminnan vastuhenkilö C

"Ja sitten yks mikä on kans, näkyy noissa kyselyissä niin läpinäkyvyyttä ja avoimuutta pitäis kyllä näissä koulutuksissa saada vietyä läpi ja, että esimiehet oppis arvostamaan... Se on yks kipupiste ollu ihan selkeesti."

Yhteistoiminnan vastuhenkilö D

"Ja sitten se esimiesten jaksaminen tietysti. Et kyllä heidän pitäisi muistaa myös se itsestään huolehtiminen. Et jos ei oikein jaksa itse, niin ei se alaisistakaan huolehtiminen... Että se on aika semmosta kivireen vetämistä."

IV TUTKIMUSTULOKSET

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 ESIMIESTEN TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA

9.1.1 Esimiesten ikä- ja sukupuolijakauman merkitys tutkimuksessa

Kappaleessa 7.1.2 esiteltiin lukijalle tutkimuksen esimiesten kohdejoukon ikä- ja sukupuolijakauma. Haastatellut esimiehet oli jaettu kolmeen pääikäluokkaan. Haastatelluista esimiehistä kolme henkilöä kuului ikäluokkaan 35–44 vuotta. Tutkimuksen suurimman ikäluokan muodostivat kuusi esimiestä, jotka olivat 45–54-vuotiaita. Ja tutkimuksen vanhimpaan ikäluokkaan kuuluivat puolestaan kaksi esimiestä, jotka kertoivat ikänsä olevan yli 55 vuotta. Huomioitavaa on lisäksi se, että esimiesten ikäjakauma on esitetty luonnollisesti haastatteluhetkellä annetun ikätiedon mukaisesti. Lisäksi tutkimuksen esimiesten sukupuolijakaumaa tarkasteltaessa tutkimuksen kohdejoukosta 7 esimiestä oli naisia ja 4 esimiestä oli miehiä. Seuraavassa tarkastellaan ensin esimiesten ikäluokkiin pohjautuvien näkemysten painopiste-eroja tutkimuksen työyhteisön konfliktinhallinnan eri teema-alueissa. Tutkija käyttää jatkossa lisäksi näistä ikäluokista nimitystä nuorin, suurin ja vanhin ikäluokka. Kappaleen lopuksi tutkija esittää lukijalla esimiesten konfliktinhallinnan tutkimustulosten painopiste-eroja esimiesten sukupuoleen perustuen. Tutkija painottaa myös em. luokittelujen yhteydessä painopiste-erojen karkeutta. Lukijan on hyvä huomioida tässä yhteydessä siis se, että seuraavassa tehtävät tulkinnat eivät tarkastele yksittäisten esimiesten yksittäisiä kommentteja, vaan ovat karkeasti muodostettuja luokitteluleistyksiä haastatteluaineiston ristiin vertailusta.

Tutkimuksessa muodostetuista ikäluokista esimiehet jotka kuuluivat nuorimpaan ikäluokkaan painottivat työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyssä voimakkaimmin työyhteisössä esiintyviä sosiaalisia konflikteja. Nuorimman ikäluokan keskuudessa tiedostettiin hyvin myös tehtäväsuuntautuneet ja henkilökohtaisista syistä johtuvat työyhteisölliset konfliktityypit, mutta painopiste-ero sosiaalisten ja muiden konfliktityyppien välillä oli selkeästi suurempi tässä ikäluokassa kuin muissa. Suurimpaan ikäluokkaan kuuluvien esimiesten kohdalla painopiste-ero muihin ikäluokkiin nähden työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyssä oli puolestaan tutkijan aikaisemmin muodostamassa kulttuuristen konfliktien kahdessa uudessa alatyypissä. Suurin ikäluokka painotti työyhteisöllisten konfliktien tyypittelyssä selkeämmin henkilöhistoriallisia ja sukupolviperusteisia konflikteja kuin muut ikäluokat. Jokainen suurimpaan ikäluokkaan kuuluva esimies korosti konfliktityypittelyssä jompaakumpaa kulttuurillisen konfliktin alaluokkaa. Huomioitavaa on tässä kohdin myös se, että suurimman ikäluokan esimiehet esittivät myös järjestäen tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit ikään kuin konfliktiparina työyhteisöllisiä konflikteja tyypitellessään. Vanhimpaan ikäluokkaan kuuluvien

esimiesten kohdalla ei ollut tehtävissä selkeää luokittelueroa muihin ikäluokkiin konfliktityyppien painopiste-eroja vertailtaessa. Vanhin ikäluokka esitti kuitenkin vastaavasti kuin suurin ikäluokka tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien tyyppiparin jaottelussaan.

Refleктоitaessa eri ikäluokkien näkökulmasta työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen mahdollisuutta muodostui tuloksesta mielenkiintoinen. Nuorimmassa ikäluokassa työyhteisöllisten konfliktien tunnistaminen koettiin haastavana ja ns. heikkojen signaalien lukemisen mahdollisuus miltei mahdottomana. Suurimmassa ikäluokassa puolestaan konfliktien tunnistamisen mahdollisuuksien nähtiin korreloivan suoraan suhteessa esimiestyölle varattuun aikaan. Suurin ikäluokka painottikin konfliktien tunnistamisen keskeiseksi esteeksi esimiestyölle varatun ajan vähäisyyttä. Vanhin ikäluokka puolestaan koki työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen mahdolliseksi sekä uskoi sen pohjautuvan avoimeen keskustelukulttuuriin sekä yhteisesti riittävän usein pidettäviin työyhteisökokouksiin. Keskeiseksi tekijäksi kaikissa ikäluokissa tarkasteltaessa työyhteisöllisten konfliktien tunnistamista ja niiden mahdollistamista osoittautui lisäksi Tampereen kaupungilla käytössä olevat kehityskeskustelukäytännöt. Jokaisessa ikäluokassa kehityskeskustelut koettiin konfliktien tunnistamisen mahdollisuutta edistävänä työkaluna. Myös ikäluokkien konfliktien ennaltaehkäisyn tematiikan keskinäisessä ristiin vertailussa tulos oli osaltaan vastaava kuin edellä niiden tunnistamisen suhteen. Em. poiketen kuitenkin nuorin ikäluokka koki, että ennaltaehkäisyä on mahdollista lisätä viestintää ja yhteistä kieltä kehittämällä. Suurin ikäluokka painotti konfliktien ennaltaehkäisyssä vastaavasti kuin tunnistamisen suhteen esimiestyölle varattavan ajan tarvetta sekä vanhin ikäluokka korosti puolestaan työyhteisössä avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämistä keskeisenä tekijänä konfliktien ennaltaehkäisyn keinona.

Konfliktinhallinnan työkalujen ja käytössä olevien ratkaisumekanismien suhteen oli myös havaittavissa painopiste-eroja kaikkien ikäluokkien välillä. Nuorin ikäluokka painotti konkreettisten konfliktinhallinnan työkalujen puuttumista, vaikkakin tunnisti kaupungin ohjeistukset ja käytännöt niiden suhteen. Suurin ikäluokka koki puolestaan kaupungin ohjeistukset hyödyllisinä, mutta painotti myös omaa esimieskokemusta keskeisenä tekijänä konfliktien ratkaisussa. Vanhimman ikäluokan puheenvuoroissa painottui taas esimiesten keskinäinen vertaistuki ja oman esimiehen apu konfliktinhallinnan keskeisinä mekanismeina. Tiedusteltaessa Tampereen kaupungin konfliktinhallinnan koulutustarjontaa sekä siihen liittyviä kokemuksia ja kehittämismahdollisuuksia olivat näkökulmat suhteellisen yhteneväisiä kaikissa ikäluokissa siitä, että koulutusta tulisi entisestään lisätä, mutta samalla myös kohdentaa ja tarkoituksenmukaistaa. Konfliktinhallinnan koulutukseen liittyvinä painopiste-eroina nuorin ikäluokka koki kaupungilla tarjolla olleen konfliktinhallinnan koulutustarjonnan tarpeellisenä kun suurin ikäluokka suhtautui järjestettyihin koulutuksiin huomattavasti kriittisemmin. Vanhimman ikäluokan keskuudessa koulutukset koettiin tarpeelliseksi, mutta kehittämistarvetta nähtiin mm. niiden kohdentamisessa.

Tutkijan etsiessä tutkimuksen eri työyhteisöllisten konfliktien teema-alueiden eroja esimiesten sukupuolen perusteella oli aineistosta havaittavissa myös selkeitä painopiste-eroja. Tarkasteltaessa esim. työyhteisössä esiintyviä konfliktityyppejä kokivat naiset konfliktien syntyvän pääasiallisesti sosiaalisista tai henkilökohtaisista

ongelmatilanteista. Miehet puolestaan jaottelivat ensisijaisesti työyhteisölliset konfliktit orientaatioltaan sosiaalisiksi tai tehtäväsuuntautuneiksi. Myös keskusteltaessa työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen mahdollisuuksista, oli kokemusmaailma miehillä ja naisilla erilainen. Naiset kokivat noin 86%:sesti tunnistavansa työyhteisölliset konfliktit ja osaavansa lukea niistä heikkoja signaaleja. Miehillä konfliktien tunnistamisprosentti oli puolestaan huomattavasti alhaisempi noin 25 %. Kuitenkin sekä miehet että naiset kokivat konfliktien ennaltaehkäisyn mahdolliseksi sekä kertoivat pyrkivänsä esimiestyössään siihen. Naiset esittivät ennaltaehkäisyn keinoiksi mm. havainnoinnin ja keskustelun. Miehet kertoivat ennaltaehkäisevänsä konflikteja mm. oman kokemusmaailman kautta sekä työyhteisön tiedonkulkua tehostamalla. Kartoittaessa esimiehiltä konfliktinhallinnan ratkaisumekanismeja ja työkaluja varioivat vastaukset huomattavasti sukupuolien välillä. Tutkija paikansi kuitenkin yhden selkeän eroavaisuuden naisten ja miesten välillä konfliktinhallinnan ratkaisumekanismeissa. 100% naisista kertoi joko esimiehen tai kollegan vertaistuen toimivan tehokkaana apuna konfliktinhallinnassa. Miehistä puolestaan kukaan ei maininnut vertaistukea juuri oman esimiehen tai kollegan toimesta keskeisenä konfliktinhallinnan ratkaisumenetelmänä. Konfliktinhallinnan koulutusnäkemysten ja – tarpeiden suhteen naisten ja miesten haastatteluaineistoissa oli havaittavissa myös selkeät painotuserot. Naiset painottivat konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisessä pääosin vuorovaikutukseen liittyvän koulutuksen tehostamista. Naisten haastatteluaineistosta oli nostettavissa esiin mm. neuvottelutaidon, palautteen annon ja keskustelutaitojen koulutustarpeet. Miehet puolestaan kokivat pitkäkestoisten ja haasteellisten koulutuskokonaisuuksien kehittämisen tarpeelliseksi. Näistä esimerkkeinä miehet mainitsivat mm. työtä palvelevat koulutuskokonaisuudet, käytännön konkreettista ongelmanratkaisua sisältävät koulutukset ja haastavat sekä sitoutumista edellyttävät koulutukset.

Tutkija on koonnut lisäksi yhteenvetona kuvioon 16. edellä esitettyjen työyhteisöllisten konfliktien teema-alueiden painopiste-eroja haastateltujen esimiesten eri ikäluokkiin ja sukupuoleen perustuen. Tässä yhteydessä on keskeistä kuitenkin edelleen painottaa, että alla oleva luokittelu ei poissulje työyhteisöllisistä konflikteista esitettyjä muita osa-alueita luokkien alaisuudesta. Kyseessä on siis ristiin vertailun tuloksena osoittautuneista karkeista painopiste-eroista konfliktinhallinnan teema-alueiden välillä eri ikäluokissa. Tutkija on lisäksi merkinnyt yhteenvetoon kehityskeskustelut kaikkia luokkia yhdistävänä tekijänä konfliktien tunnistamisen keinona sekä kokemuksen konfliktien ennaltaehkäisyn mahdollisuudesta vastaajan sukupuolesta riippumatta.

Esimiehet / Työyhteisö	35–44 vuotta	45–54 vuotta	Yli 55 vuotta	Naiset	Miehet
Konfliktityypit	Sosiaaliset konfliktit	Kulttuurilliset konfliktit	Ei selkeää omaa painopistettä muihin luokkiin verrattuna	Sosiaaliset ja henkilökohtaiset konfliktit	Sosiaaliset ja tehtäväsuuntautuneet konfliktit
Konfliktien tunnistaminen	Haastavaa, miltei mahdotonta	Riippuu esimiestyölle varatusta ajasta	Tunnistaminen mahdollista	Suurin osa koki tunnistavansa (86%)	Suurin osa ei kokenut tunnistavansa (75%)
	Kehityskeskustelukäytäntö edistää työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen mahdollisuutta.				
Konfliktien ennaltaehkäisy	Viestinnän ja yhteisen kielen löytäminen edesauttaa	Ajan lisääminen esimiestyölle edesauttaa	Avoimuus ja läpinäkyvyys edesauttaa	Sukupuolesta riippumatta konfliktit koettiin mahdollisiksi ennaltaehkäistä. Keinot varioivat.	
Konfliktien hallinta	Konkreettiset työkalut puuttuvat	Kaupungin työkalut hyödyllisiä, mutta kokemus ratkaisee	Oman esimiehen ja kollegoiden vertaistuki keskeinen	Vertaistuki kollegalta tai esimieheltä (100%)	Ei mainintaa kollegan tai esimiehen vertaistuesta (100%)
Konfliktin-hallinnan koulutustarpeet	Nykyiset koetaan tarpeellisina, mutta niitä tulee edelleen järjestää sekä kehittää	Nykyisiin suhtaudutaan kriittisesti, mutta kehitettyinä ja oikein kohdennettuina koetaan tarpeellisiksi	Nykyiset koetaan hyvinä, mutta niiden edelleen kehittäminen myös tarpeellista	Vuoro-vaikutuksen eri osa-alueita sisältävien koulutusten kehittäminen	Pitkäkestoisten ja haasteellisten koulutusten kehittäminen

Kuvio 16. Esimiesten ikä- ja sukupuolijakauman painopiste-erot työyhteisöllisiin konflikteihin suhtautumisessa.

9.1.2 Esimiesten suoran ja välillisen johtamisjälkeen merkitys tutkimuksessa

Kappaleessa 7.1.3 esiteltiin lukijalle haastateltujen esimiesten suoraa ja välillistä johtamisjälkeä sekä näiden kartoittamisen relevanttiutta tutkittaessa työyhteisön konfliktinhallinnan eri teema-alueita. Esimiesten suora ja välillinen johtamisjälke vaikuttavat esimiesten konfliktinhallinnan eri osa-alueiden valmiuksiin sekä niissä esiin nouseviin painopisteisiin. Haastatelluista esimiehistä 5 esimiehellä suoraa alaisia oli 1-4 henkilöä, kolmella esimiehellä suoraa alaisia oli 5-9 henkilöä, kahdella esimiehellä suorien alaisten määrä oli 10–14 henkilöä ja yhden esimiehen kohdalla suorien alaisten johtamisjälke muodostui 15–19 henkilöstä. Seuraavassa tarkastellaan esimiesten suoran johtamisjälkeen merkitystä työyhteisön konfliktinhallinnalle vertailemalla 1-9 henkilön johtamisjälkeen omaavien esimiesten konfliktinhallinnan painopisteiden eroa niihin esimiehiin joiden johtamisjälke muodostuu 10–19

henkilöstä. Huomioitavaa tässä kohtaa on myös se, että 8 esimiehellä johtamisjänne jäi selkeästi alle 9 henkilön ja ainoastaan 3 esimiehen kohdalla se ylitti 10 henkilön rajan. Aineiston analyysissä tutkija kuitenkin havaitsi tietyn eron siinä kuinka pienemmän johtamisjanteen omaavat esimiehet suhtautuvat työyhteisöllisten konfliktien tunnistamiseen, ennaltaehkäisyyn ja ratkaisemiseen verrattuna selkeästi suuremman johtamisjanteen omaaviin esimiehiin. Tässä yhteydessä on lisäksi huomattava, että puhuttaessa suorien alaisten johtamisjanteesta, huomio keskittyy pääosaltaan siis väliesimiesportaan johtamiseen ja esimiestyöhön.

Esimiehet joiden johtamisjänne muodostui alle 9 henkilöstä kokivat pääasiallisesti, että lähiesimiesten tai alaisten säännöllinen tapaaminen edesauttaa työyhteisöllisten ristiriitatilanteiden tunnistamista ja ennaltaehkäisemistä. Haastatteluaineiston perusteella näiden esimiesten näkökulmasta yhteiset palaverit, lähiesimiesten tai alaisten näkeminen sekä avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus mahdollistavat konfliktitilanteiden tunnistamisen ja ennaltaehkäisyyn tarttumisen. Niiden esimiesten kohdalla joiden johtamisjänne ylitti yli 10 henkilöä näkökulma konfliktien tunnistamiseen ja ennaltaehkäisemiin oli ristiriitaisempi. Osaltaan nämä esimiehet kokivat, että informaatio kytevistä ristiriidoista ei saavuta heitä välttämättä riittävän nopeasti ja henkilöstön kanssa tilaisuudet vapaamuotoiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle ovat liian vähäisiä. Kuitenkin erittäin keskeinen ja edellä esitettyäkin tärkeämpi huomio haastatteluaineistosta oli fyysisen työtekopaikan merkitys työyhteisöllisten konfliktien havaitsemiselle ja ennaltaehkäisylle. Riippumatta haastateltujen esimiesten johtamisjanteesta 5 esimiestä koki työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn haasteelliseksi johtuen oman ja muun henkilöstön työtekopaikan keskinäisestä etäisyydestä. Nämä esimiehet painottivat fyysisen työtekopaikkojen eroavuuden vaikeuttavan ristiriitatilanteiden havaitsemista ja niihin tarttumista. Huomioitavaa siis kuitenkin on, että em. asia oli täysin irrallinen esimiesten johtamisjanteen koosta. Ristiin vertailemalla haastatteluaineistoa esimiesten johtamisjanteen mukaisesti, ei tutkija havainnut selkeitä painopiste-eroja kuitenkaan asennoitumisessa konfliktien ratkaisuun tai konfliktinhallinnan koulutustarpeisiin.

Kappaleessa 7.1.3 tutkija esitteli lukijalle myös välillisten alaisten määrän erillisenä suorien alaisten määrään nähden. Tutkija havainnollisti kuviolla, että suurimmalla osalla esimiehiä (7 henkilöä) välillisten alaisten määrä jäi alle 30 työntekijään. Esimiehistä neljän kohdalla välillisten alaisten määrä sijoittui puolestaan 50–200 työntekijän välille. Näillä esimiehillä oli myös suhteessa lähiesimiehiä enemmän kuin pienemmän välillisen johtamisjanteen omaavilla esimiehillä. Haastatteluaineiston analyysissä esiin nousi työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn suhteen edellä esiteltyjen kahden välillisen johtamisjanteen omaavan portaan välillä hajontaa. Pienemmän välillisen johtamisjanteen omaavien esimiesten näkökulmasta työyhteisölliset konfliktit olivat helpommin tunnistettavissa, ehkäistävissä ja niihin oli myös helpompi tarttua. Esimiehet joiden välillinen johtamisjänne muodostui 50–200 työntekijästä, painottivat muita enemmän yhtenäisiä haasteita työyhteisöllisten konfliktien hallinnassa. Suuren johtamisjanteen omaavien esimiesten näkökulmasta työyhteisön konfliktinhallintaa vaikeutti mm. työntekijöiden sijoittuminen useisiin eri toimipisteisiin sekä näin ollen henkilöstön tapaamisen vähyys. Lisäksi esimiehet painottivat esimiestyölle varatun ajan puutetta sekä tiedonkulun haasteellisuutta suuresta johtamisjanteesta johtuen. Edellä esitettyyn viitaten myös konfliktinhallinnan

kehittämistarpeet erosivat osaltaan näiden esimiesten kohdalla pienempiin välillisiin johtamisjälkeisiin omaaviin esimiehiin nähden. Suuremman johtamisjälkeen omaavat esimiehet painottivat sekä viestinnän ja neuvottelutaitojen kehittämistä suhteessa enemmän kuin pienemmän välillisen johtamisjälkeen omaavat esimiehet. Myös monipuolisen konfliktinhallinnan koulutustarjonnan, joka sisältäisi sekä asiajohtamista että ihmisten johtamista koettiin relevantimmaksi suuremman johtamisjälkeen omaavien esimiesten keskuudessa suhteessa muihin esimiehiin.

9.1.3 Esimiesten työkokemuksen merkitys tutkimuksessa

Tutkija kartoitti haastatteluissa myös esimiehille kertynyttä työkokemusta esimiestehtävistä. Kappaleessa 7.1.4 esiteltiin lukijalle haastateltujen esimiesten esimiestyökokemus tarkemmin luokiteltuna. Tutkimustulosten kannalta on keskeistä mainita, että 5 esimiehellä kokemusta esimiestehtävistä oli kertynyt 1-9 vuotta ja 6 esimiehellä vastaavaa kokemusta esimiestyöstä oli puolestaan 10–25 vuoden ajalta. Esimiestyökokemuksen vuosimäärä korreloi aineiston analyysiin pohjautuen erityyppisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn tasoon verrattuna sekä niiden ratkaisumekanismien painopisteisiin. Lisäksi esimiesten työkokemuksen voidaan nähdä määrittävän osaltaan myös konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen painopisteitä.

Esimiehet joilla työkokemusta esimiestehtävistä oli kertynyt 1-9 vuotta, kokivat haastatteluaineiston perusteella konfliktien tunnistamisen ja niihin tarttumisen haasteellisemmaksi kuin esimiehet joilla vastaavaa esimiestyökokemusta oli kertynyt 10–25 vuotta. Lisäksi lyhyemmän ajan esimiestehtävissä toimineet esimiehet eivät painottaneet konfliktien ratkaisussa yhtä keskeiselle sijalle kollegiaalista tai oman esimiehen vertaistukea kuin pidempään vastaavissa tehtävissä työskennelleet esimiehet. Kuitenkin keskeisin ero oli konfliktinhallinnan koulutustarpeissa, verrattaessa lyhyemmän ajan esimiestehtävissä toimineiden esimiesten näkemyksiä pidempään vastaavissa tehtävissä toimineiden esimiesten näkemyksiin. Esimiehet joilla työkokemusta esimiehenä toimimisesta oli kertynyt 10–25 vuotta, painottivat konfliktinhallinnan koulutusten suunnittelussa konkretiaa, pitkäkestoisuutta sekä haastavuutta. Näiden esimiesten näkökulmasta lyhyitä luentotyyppejä koulutuksia oli vaikea hyödyntää käytännössä, eivätkä he kokeneet niitä työtä palveleviksi. Lyhyemmän ajan esimiestehtävissä toimineiden esimiesten keskuudessa sen sijaan painottuivat luonnollisesti suhteessa vähäisempi koulutuskokemus, mutta myös tarve ensisijaisesti vuorovaikutusta ja palautteenantoa sisältävään koulutukseen. Lisäksi lyhyemmän aikaa esimiestehtävissä toimineet esimiehet esittivät suhteessa enemmän tarvetta myös asiajohtamisen osa-alueisiin painottuvaan esimieskoulutukseen.

9.1.4 Työyhteisön konfliktityyppien tutkimustulokset

Kappaleessa 7.2. tutkija kategorisoi haastatteluaineistoon pohjautuen keskeiset työyhteisölliset konfliktityypit. Tutkija perusti työyhteisöllisten konfliktien tyyppijaon teoreettisestikin pohjautuvaan karkeaan nelikenttään, joka muodostui

tehtäväsuuntautuneista, sosiaalisista, kulttuurillisista ja henkilökohtaisista konflikteista. Tässä yhteydessä tutkija esitteli myös kulttuurillisten konfliktien yhteyteen luokittelemansa kaksi uutta konfliktien alatyyppeä, jotka nimesi henkilöhistoriallisiksi ja sukupolviperusteisiksi konflikteiksi. Rakennettaessa synteesiä työyhteisöllisten konfliktityyppien esiintymissuhteista muodostuivat tehtäväsuuntautuneet ja sosiaaliset konfliktit haastatteluaineiston perusteella selkeästi kahta muuta konfliktityyppeä yleisimmiksi ja keskeisimmiksi työyhteisön ristiriitatilanteiden synnyttäjiksi. Keskeisenä tutkimustuloksena on vitaalia kuitenkin huomata myös em. kaikkien neljän konfliktikategorian sidonnaisuus ja vaikuttavuus toisiinsa. Tutkija kiinnitti lisäksi aikaisemmin huomiota eri konfliktityyppien ns. vaikeusasteen ja vaikuttavuuden keskeytyksen reflektoidessa niiden keskinäisiä esiintymissuhteita. Myös tämä kulloisenkin konfliktityypin ”vaikuttavuus-vs.-vaikeus-näkökulma” on keskeistä ymmärtää ja huomioida pohdittaessa työyhteisöllisten konfliktityyppien esiintymissuhteita. Aineiston analyysin yhteydessä pureuduttiin jo hyvin yksityiskohtaisesti jokaisen em. neljän konfliktityypin esiintymissuhteeseen sekä niiden taustalta havainnoituihin syy-seuraus-suhteisiin. Seuraavassa tutkija avaa enää lyhyesti ja synteesin omaisesti haastatteluaineiston eri konfliktityyppien ristiin vertailun perusteella muodostamia esiintymissuhteita tutkimustuloksina.

Työyhteisöllisten konfliktityyppien ensisijaisen esiintymissuhteen voi karkeasti jaotellen numeroida seuraavassa esitetyn mukaisesti. Sosiaaliset konfliktit koettiin esimiesten haastatteluaineistoon pohjautuen yleisimmäksi ja herkimmin työyhteisössä ristiriitatilanteita synnyttäväksi konfliktityypiksi. Kaikki 11 tutkimushaastatteluun osallistunutta esimiestä määrittivät sosiaaliset konfliktit keskeiseksi konfliktikategoriaksi työyhteisössään. Haastatteluista 6 eli yli puolet esimiehistä koki myös sosiaalisten konfliktien olevan määrällisesti eniten ristiriitatilanteita työyhteisössään synnyttäviä. Toiseksi yleisimmäksi konfliktityypiksi esimiehet kokivat työyhteisössään tehtäväsuuntautuneet konfliktit. 10 esimiestä 11:sta mainitsi tehtäväsuuntautuneet konfliktit tyypillisiksi ristiriitoja synnyttäväksi tekijäksi työyhteisössään. Myös 5 esimiestä 11:sta esitti tämän konfliktityypin ensisijaiseksi työyhteisön ristiriitatilanteita laukaisevana tekijänä. Kolmanneksi yleisimmäksi konfliktityypiksi aineiston analyysissä nousi yllättäen kulttuurilliset konfliktit sekä tutkijan niistä aineiston perusteella rakentamat alakategoriat. Kaksi esimiestä 11:sta viittasi haastatteluissa aikaisemmin esitettyihin yleisiin teoriaperusteisiin ominaisuuksiin kulttuurillisissa konflikteissa kuten aatteellisiin tai eettisiin näkemyseroihin. Neljä esimiestä 11:sta esitti puolestaan keskeiseksi konfliktityypiksi työyhteisössään työntekijöiden henkilöhistoriassa taustalla vaikuttaneet tekijät. Neljä esimiestä 11:sta esitti myös sukupolviperusteiset konfliktit yhdeksi työyhteisössään tyypillisesti esiintyväksi konfliktityypiksi. Näin ollen yhteensä 10 esimiestä nosti eri kulttuurilliseksi luokiteltavista syistä johtuvat ristiriitatilanteet tyypillisiksi työyhteisössään. Kuitenkaan yksikään esimiehistä ei kokenut kulttuurillista syistä juontuvaa konfliktityyppeä omassa työyhteisössään tyypillisimmäksi tai yleisimmin ristiriitatilanteita laukaisevaksi tekijäksi. Neljänneksi yleisimpänä konfliktityyppinä esimiehet esittivät haastatteluiden yhteydessä henkilökohtaisista syistä johtuvat ristiriitatilanteet. 7 esimiestä 11:sta esitti myös henkilökohtaiset konfliktit tyypilliseksi konfliktikategoriaksi työyhteisössään. Myöskään tätä konfliktityyppeä ei yksikään esimies pitänyt kuitenkaan tyypillisimpänä työyhteisössään ristiriitatilanteita laukaisevana tekijänä.

Tutkimustulosten yhteydessä on vielä erittäin keskeistä kiinnittää huomiota aineiston analyysin yhteydessä esiin nousseeseen näkökulmaan sekä työyhteisöllisten konfliktien haastavuusasteesta eri konfliktityypeistä puhuttaessa että niiden keskinäisen kumuloitumisasteen ymmärrettävyydestä esimiesten keskuudessa. Haastatellut esimiehet yhdistivät selkeästi erityisesti sosiaaliset mutta myös henkilökohtaiset ja kulttuurilliset konfliktit luonteeltaan haasteellisiksi ja vaikeasti ratkaistaviksi ristiriitatyypeiksi työyhteisöissään. Esimiehet kokivat em. konfliktityyppien lähtökohdat myös keskenään hyvin varioiviksi ja haasteellisiksi puuttua. Haastatteluiden yhteydessä esimiehet esittivät myös näiden konfliktityyppien ilmenemismuodot monisyyksiksi ja tunneperusteisiksi. Keskeistä tässä yhteydessä on huomata, että he eivät nähneet näitä konfliktityyppisiä lähtökohdiltaan millään tavalla tehtäväsuuntautuneista konflikteista juontuviksi tai niiden kanssa sekoittuviksi. Lisäksi 10 esimiestä 11:sta erotti tehtäväsuuntautuneet konfliktit muista konfliktityypeistä selkeästi omaksi tyyppilajikseen sekä koki tyyppin muista poiketen selkeästi ja helposti ratkaistavaksi. Ainoastaan yksi esimies 11:sta esitti tehtäväsuuntautuneiden konfliktien toimivan muiden konfliktityyppien kasvualustana ja kumuloitumisperusteena.

Tutkimustuloksena edellä esitettyyn viitaten tutkija ei ota itse kantaa, mutta esittää kuitenkin aihetta reflektoivan kysymyksen: Johtuuko työyhteisöllisistä konfliktityypeistä tehtäväsuuntautuneiden konfliktien eriytyminen omaksi entiteetikseen muista kolmesta konfliktityypistä tässä tutkimuksessa se, että haastatellut esimiehet eivät ymmärtäneet tehtäväsuuntautuneita ristiriitoja muiden konfliktityyppien kasvualustana? Vai onko yleinen käsitys kirjallisuudessa tehtäväsuuntautuneiden konfliktien kasvualustana toimiminen sekä kumuloituminen muille konfliktityyppitasoille liiaksi yleistettyä? Tämän tutkimuksen aineiston synteesin perusteella tehtäväsuuntautuneita konflikteja ei voi kuitenkaan suoraan asettaa työyhteisöllisten konfliktien kumuloitumisen lähtöpisteeksi.

9.1.5 Työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen tutkimustulokset

Tutkija luokitteli kappaleessa 7.3 haastateltujen esimiesten näkökulmia työyhteisön ristiriitojen tunnistamisen taidoista. Tutkija onnistui poimimaan aineistosta neljä keskeistä teemaa konfliktien tunnistamisen tematiikasta. Kolme teemaa koostui tunnistamista edesauttavista keinoista. Näitä olivat työyhteisöpalaverit, kehityskeskustelut sekä ns. heikkojen signaalien lukutaito. Neljäs sekä haastatteluissa vahvasti esille tullut teema rakentui yllättäen työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen esteistä. Tunnistamista edesauttavina tekijöinä 5 esimiestä 11:sta kertoi olevan erilaisten työpaikkakokousten järjestelmällinen pitäminen. 6 esimiestä 11:sta kertoi myös Tampereen kaupungin kehityskeskustelukäytänteiden olevan keskeinen konfliktien tunnistamisen työkalu. Heikkojen signaalien lukutaitoa kuvaili puolestaan 5 esimiestä 11:sta oleellisena taitona tunnistettaessa työyhteisössä kyteviä konflikteja. Kuitenkin 5 esimiestä 11:sta nosti keskusteluissa esille oma-aloitteisesti myös työyhteisöllisten ristiriitojen tunnistamisen esteitä. Keskeisimmäksi konfliktien tunnistamisen esteeksi haastatteluissa nousi esille esimiestyölle varattavan ajan puute.

Tutkimustulosten kannalta on relevanttia kiinnittää lisähuomiota konfliktien tunnistamisen kannalta työpaikkakokousten luonteeseen ja ajanpuutteeseen. 5 esimiestä 11:sta koki erilaiset työyhteisökokoukset konfliktien tunnistamista edesauttavina tekijöinä. Kuitenkin myös vastaava määrä esimiehiä esitti näiden kokousten täyttyvän täysin virallisesta agendasta sekä nielevän avoimen keskustelun ilmapiirin kokouksista. Lisäksi 5 esimiestä 11:sta esitti esimiestyölle varattavan ajan olevan selkeästi liian vähäistä sekä vaikuttavan heikentävästi työyhteisön konfliktien tunnistamisen mahdollisuuksiin. Mielenkiintoisen esimiehiltä kerätyn konfliktien tunnistamisen aineistosta tekee myös haastatteluissa esille nousseet Tampereen kaupungin kehityskeskustelu-käytännöt. Yli puolet esimiehistä esitti työntekijän kanssa kaksin käytävät vuosittaiset kehityskeskustelut hyödyllisenä välineenä tunnistettaessa työyhteisössä kyteviä ristiriitatilanteita. Esimiehet perustelivat valintaansa sillä, että kehityskeskustelujen yhteydestä löytyy aika ja paikka puhua luottamuksellisesti työntekijöiden kanssa kaikista työtä koskevista eri osa-alueista ja analysoida työntekijän lähettämiä viestejä rauhassa.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella tutkijan tulkintana onkin, että työyhteisöllisten konfliktien tunnistamista esimiesten keskuudessa on mahdollista edesauttaa kokousten agendoja suunniteltaessa työn kaikki osa-alueet huomioimalla. Tutkimustulosten perusteella on tulkittavissa, että työyhteisössä tulisi olla mahdollisuus keskustella myös ajoittain tiimipalaverien merkeissä työyhteisön yhteisiin kulttuurillisiin ja ilmapiiriasioihin vaikuttavista tekijöistä rakentavassa, mutta avoimessa hengessä. Tällä hetkellä esimiesten haastatteluaineistosta välittyy se, ettei kaikille työn osa-alueiden käsittelylle työntekijöiden kanssa jää riittävästi aikaa. Kehityskeskustelukäytännön lisäksi työyhteisöihin kaivataan selkeästi myös tiimikohtaista avointa vuoropuhelua niistä asioista, jotka jäävät tällä hetkellä ns. ad hoc- asioiden jalkoihin.

9.1.6 Työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisemisen keinojen tutkimustulokset

Tutkija esitteli jo aikaisemmin tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin yhteydessä työyhteisön konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn käsitteiden yhteen kietoumisen havaintoa. Tutkimustulosten yhteydessä em. ei ole enää tarkoituksenmukaista palata, mutta lukijan on edelleen hyvä muistaa näiden kahden käsitteen linkittyminen toisiinsa. Kappaleessa 7.4 tutkija luokitteli haastatteluaineiston perusteella esimiesten työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisemisen keinot kolmeen eri teemaan, joista keskeisimmät ovat työyhteisön avoimuuden ja tiedonkulun vahvistaminen. Haastatteluaineistosta oli luokiteltavissa myös kolmas teema, joka kattoi yksittäisiä näkökulmia konfliktien ennaltaehkäisemisen keinoina. Tutkimustuloksissa huomionarvoista on keskittyä em. kahteen yllättävän yksimieliseen ja vahvaan luokkaan työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyn keinovalikoimana.

Jopa 9 esimiestä 11:sta painotti keskeiseksi ristiriitatilanteiden välttämisen työkaluksi avoimuuden ja läpinäkyvyyden vahvistamista työyhteisössä. Myös tiedonkulun ja viestinnän tehostaminen nousi 8 esimiehen näkökulmasta tärkeäksi työyhteisöä

konfliktitilanteilta suojelevaksi tekijäksi. Aivan kuten edellisessä kappaleessa konfliktien tunnistamisen keinoja mietittäessä esimiehet painottivat avoimen vuoropuhelun tematiikkaa tiimissä, keskittyi myös konfliktien ennaltaehkäisyyn keinovalikoima saman aihepiirin yhteyteen. Esimiesten puheenvuoroissa painottuivat kuitenkin myös vastuunkannon, oman esimerkin sekä ns. oikeista asioista puhumisen näkökulmat. Tutkijan tulkitsi haastatteluaineistosta, että työyhteisössä avoimuuden ja tiedonkulun edesauttaminen näyttäytyivät myös haasteena suurelle osasta esimiehistä. Kommenteista oli havaittavissa myös pohdintaa siitä, kuinka työyhteisössä olisi mahdollista madaltaa hierarkiaa ja lisätä läpinäkyvyyttä kokonaisvaltaisesti ilman, että työn roolien rajat hämärtyisivät. Kolmen esimiehen näkökulmasta myös konfliktien ennaltaehkäisy koettiin haastavaksi tai miltei mahdottomaksi käytännössä toimivien työkalujen puuttuessa.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että esimiehillä on selkeä kuva siitä, millä arvoilla konfliktien ennaltaehkäisyä on mahdollista edesauttaa. Esimiehet tiedostavat myös pääosin sen, että työyhteisöllisiä ristiriitoja ehkäistäkseen tulee tiedonkulun ja viestinnän olla avointa, työyhteisön toiminnan läpinäkyvää sekä toimintatapojen ja pelisääntöjen tasapuolisia kaikille. Ongelma piileekin siinä, kuinka arvoista on mahdollista rakentaa käytäntöön esimiehille tehokkaita työkaluja. Tutkijan näkökulmasta lähtökohta piilee työyhteisössä vakaiden peruspilareiden laatimisessa kuten yhteisissä arvoissa, tavoitteissa ja pelisäännöissä. Lisäksi mahdollisesti mentoroinnin tai coachauksen menetelmistä voi löytyä esimiehille tarvittavaa heijastuspintaa omaan esimiestyöhön konfliktien ennaltaehkäisemisen tarkoituksenmukaiselle toteuttamiselle.

9.1.7 Esimiesten työyhteisöllisten konfliktien hallintamekanismien tutkimustulokset

Kappaleessa 7.5 tutkija teemoitti haastatteluaineiston perusteella esimiesten konfliktinhallinnan työkaluja. Haastatteluaineiston analyysin tuloksena tutkija muodosti 5 eri työyhteisön konfliktinhallinnan kokonaisuutta. Huomioitavaa näissä kokonaisuuksissa on se, ettei niitä tule tai voi laittaa suoranaiseen tärkeysjärjestykseen. Kaikki esimiehet esittivät sekä työyhteisön konfliktinhallintaan itselleen tarkoituksenmukaisiksi nousseita työkaluja että tarpeita uusien konfliktinhallinnan keinovalikoimien kehittämiseksi. Tutkija esitteli ja analysoi yksityiskohtaisesti eri teemat kappaleen 7.5 yhteydessä. Teemojen analyysiin ei ole siis enää tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista palata. Seuraavassa keskitytäänkin tulkitsemaan tarkemmin näiden teemojen tarpeita ja tavoitteita esimiehille työyhteisön konfliktinhallinnan kehittämiseksi.

Ensimmäinen teema muodostui 8 esimiehen osalta ”konflikteja itsenäisesti ratkovasta esimiehestä”. Aineiston analyysissä nousi keskeisesti esille esimiesten tarve kantaa ensisijaisesti yksin vastuu ja huoli oman työyhteisön ongelmatilanteista. Tutkija analysoikin usean esimiehen omaavan monia tarkoituksenmukaisia konfliktinhallinnan työkaluja, mutta myös kantavan vastuuta liian pitkälle yksin työyhteisöä koskettavien ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta. Haastattelujen yhteydessä esille nousi myös esimiehen yksinäisyyden tematiikka, jolla viitattiin

useasti em. esimiehen itsenäisen vastuunkannon näkökulmaan. Tutkijan tulkinnan mukaan, esimiehet keskittävät osassa konfliktinhallinnan tapauksissa kuitenkin vastuuta liialti ainoastaan itselleen ja pidättäytyvät hyödyntämästä hyvissä ajoin myös muita konfliktinhallinnan metodeja. Usean haastattelun yhteydessä esille nousi muiden konfliktinhallinnan työkalujen käyttö vasta siinä vaiheessa kun ristiriidat olivat päässeet kumuloitumaan jo koko työyhteisöön vaikuttaviksi ongelmiksi.

Toinen teema muodostui puolestaan 5 esimiehen osalta ”esimiesverkostosta tukea hakevasta esimiehestä”. Edellä viitattuun esimiestyön yksinäiseen vastuunkantoon verrattuna, nämä esimiehet painottivat osaavansa hyödyntää ja hakevansa tukea hyvissä ajoin myös ympärillä olevasta muusta esimiesverkostosta. 5 esimiehen osalta konfliktinhallinnan keskeisenä työkaluna vaikuttikin ympärillä oleva muu esimiesverkosto. Esille haastatteluissa nousivat mm. näkemykset tuen annosta, omien näkemysten peilaamisesta muiden esimiesten ajatuksiin ja niiden yhdessä reflektointi. Tämän teeman osalta tutkija tulkitsee aineiston analyysiin pohjautuen esimiesten hallitsevan ja jaksavan työyhteisön konfliktinhallinnan kokonaisuutta pitkällä aikajänteellä kokonaisvaltaisemmin kuin niiden esimiesten, jotka pyrkivät selviytymään pääasiassa yksin työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisusta. Tässä yhteydessä on vielä keskeistä painottaa, että kysymys ei ole siitä, etteikö itsenäisesti konflikteja ensisijaisesti ratkova esimies toimisi ristiriitatilanteissa oikein. Painoarvo sijaitsee paremminkin siinä, että yhteisesti haasteita jakamalla ja reflektointilla konfliktinhallinnan keinovalikoima esimiehellä on nähtävissä haastatteluiden perusteella monisyisemmäksi sekä oman työn kuormittavuus kevyemmäksi.

Kolmannessa teemassa tarkasteltiin ensin kolmea eri kaupungin esimiehilleen tarjoamaa ns. työkaluparia, joista jokainen mainittiin neljän esimiehen toimesta. Tutkija nimesi tämän teeman ”organisaation konfliktinhallinnan työkaluja käyttäviksi esimiehiksi”. Mainitut kolme työkaluparia muodostuivat kaupungin ohjeista ja lomakkeista, Hallintopalvelukeskus Halon esimiesmiesneuvonnasta ja kaupungin lakimiespalveluista sekä konsernihallinnon järjestämistä koulutuksista ja valmennuksista. Kaikkia em. kolmea teemaa yhdisti selkeästi se, että esimiehet kertoivat kääntyvänsä näistä kolmesta aina yhden tai useamman puoleen silloin kun kaipasivat selkeästi tietoa kaupungin yhteisistä toimintatavoista ja käytänteistä. Myös julkiseen sektoriin yhdistetty byrokraattinen toimintatapa linkittyi osaltaan yhteen näiden kolmen teeman kanssa. Tutkija tulkitsee haastatteluiden perusteella, että em. kolmen konfliktinhallinnan työkalujen teeman puoleen käännettiin juurikin juridisia näkökulmia ja yhteisiä ohjeistuksia tulkitessa ja apua niihin haettaessa. Rohkeana tulkintana tutkija esittää lisäksi, että esimiehen on vaivatonta turvautua yhteisten toimintaohjeiden taakse myös silloin kun konfliktinhallinnan sosiaalinen ratkaisukyky esittäytyy esimiehelle haasteellisenä. Em. tutkija ei kuitenkaan yleistä koskemaan varsinaisesti haastateltuja esimiehiä, vaan esittää sen aineistosta poimituksi yhteisesti tulkituksi ajattelumallin heikoksi signaaliksi.

Neljäs teema muodostui ”ulkopuolista sovittelijaa hyödyntävästä esimiehestä”. 9 esimiestä kertoi omassa yksikössä käytetyn ulkopuolista sovittelijaa ja 6 esimiestä kertoi pyytäneensä henkilökohtaisesti apua ulkopuoliselta taholta. Esimiehet kuvailivat pyytäneensä apua vasta kärjistyneeseen konfliktitilanteeseen pääosin työterveydeltä tai yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä. Selkeäksi tutkimustulokseksi osoittautui myös jo edellä kappaleessa 7.5 esiin nostettu konfliktiprosessin

kumuloitumisen kaava, jossa konfliktinhallintaan käytettävä mekanismi korreloi suoraan konfliktitilanteen haastavuuden ja laajuuden kanssa. Eli aivan kuten edellä on käynyt ilmi, pyrkivät esimiehet ensisijaisesti ratkaisemaan itsenäisesti työyhteisössä esiintyvät ongelmatilanteet ja hakevat niiden ratkaisun tueksi apua muilta tahoilta vasta tilanteen edelleen kärjistyessä tai omien hallintamekanismien riittämättömyyden havaitessaan. Tutkijan laatiman haastatteluaineiston analyysin sekä haastattelujen yhteydessä tuotujen konfliktiesimerkkien viitoittamana, tavoittelemisen arvoista työyhteisön konfliktinhallinnan ymmärtämiseksi ja tehostamiseksi olisi esimiehillä yhteistyökynnyksen madaltaminen muiden toimijoiden kanssa jo työyhteisöä uhkaavan ristiriitatilanteen alkaessa. Esimiehet hyödyntävät yhteistyöverkostaan useasti kuitenkin vasta silloin kun muuta vaihtoehtoa ei tunnu olevan saatavilla. Em. käytännön voidaan analyysiin tulkintaan perustuen sanoa muodostuvan myös organisaation johtamiskulttuurista ja sen lainalaisuuksista, joiden muuttaminen ja kehittäminen mahdollistuvat ensisijaisesti kuitenkin ylhäältä ohjautuvasti.

Tutkija rakensi aineiston analyysin yhteydessä myös viidennen konfliktinhallintaan liittyvän kokonaisuuden, joka muodostui haastatteluiden yhteydessä esimiesten esille nostamista konfliktinhallinnan haasteista kaupunkiorganisaatiossa. Aineistosta oli nostettavissa neljä eri konfliktinhallinnan kehittämiseen linkittyvää näkökulmaa, joita olivat haastatteluiden yhteydessä aina useamman kuin kahden esimiehen esiin tuomina työyhteisöllisten konfliktien kieltäminen, työyhteisön toimintamallien yhteensopimattomuus, esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen riittämättömyys sekä yksikön ylimmän johdon konfliktinhallinnan kehittämistarve.

Työyhteisöllisten konfliktien kieltäminen linkittyy suoraan aihealueen joko haastavaan tai välinpitämättömään käsittelyyn. Aineiston synteesinä voidaan tulkita, että eri tilannetekijöistä johtuen, esimiehet eivät järjestäen tartu hanakasti havaitsemiinsa ongelmatilanteisiin. Työyhteisön toimintamallien yhteen sopimattomuus oli johdettavissa suoraan puolestaan eri yksiköiden toimintamallien ja -kulttuurien erilaisuudesta ja niiden aiheuttamista ristiriidoista työyhteisöjen keskuuteen. Suuren organisaation sisällä varioivien toimintatapojen koettiin ajautuvan usein törmäyskurssille yleisten määräysten ja ohjeiden kanssa sekä luovan maaperää väärinymmärryksille ja hämmennyksellä, minkä puolestaan nähtiin synnyttävän osaltaan myös ongelmatilanteita työyhteisöihin. Aineiston analyysissä ristiriitaisena havaintona esiintyi myös konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämistarve, jolla esimiehet viittasivat tarkoituksenmukaisen ja käytäntöä palvelevan konfliktinhallinnan koulutuksen tarpeellisuuteen. Lisäksi neljäntenä konfliktinhallinnan kehittämiskohteena esimiehet nostivat esille yksikön ylimmän johdon konfliktinhallinnan kehittämistarpeen.

Tutkijan tulkintana edellä esitettyihin konfliktinhallinnan haasteisiin tarttumista on mahdollista lähteä toteuttamaan miettimällä mm. työkaluja seuraavien kokonaisuuksien toteuttamiseen: Toimintamallien selkiyttäminen edellyttää yhteisissä määräyksissä ja ohjeissa pitäytymistä sekä niiden selkeän viestinnän ja johdon niihin sitoutumisen edesauttamista. Ristiriitatilanteisiin tarttumista edesauttavana mallina sekä konfliktinhallinnan koulutusta kehittävässä kokonaisuutena esimiehille on tarkoituksenmukaista suunnitella käytännön työtä palvelevia koulutuskokonaisuuksia sekä tilanneharjoitteita. Yksikön ylimmän johdon konfliktinhallinnan kehittäminen mahdollistuu myös keskijohdon kanssa yhteistyötä ja vuorovaikutusta lisäämällä.

Keskinäinen luottamus, toisen tukee luottaminen sekä tasapuolinen vuoropuhelu johtoryhmätasolla näyttelee oleellista roolia myös työyhteisön kokonaisvaltaisen konfliktijohtamisen näkökulmasta käsin.

9.1.8 Esimiesten työyhteisöllisten konfliktinhallinnan koulutuksen tutkimustulokset

Kappaleessa 7.6 tutkija syventyi yksityiskohtaisesti analysoimaan esimiesten työyhteisöllisen konfliktinhallinnan koulutuskokemuksia sekä aihepiirin koulutuksen kehittämishaasteita ja – tarpeita. Neljä esimiestä 11:sta kuvaili osallistuneensa työyhteisön konfliktinhallintaa käsittelevään koulutukseen. Muiden 7 esimiehen osalta esimiestyöhön linkittyvät koulutuskokemukset olivat rakentuneet pääasiallisesti esimiestyön muista osa-alueista. Kaksi konfliktinhallinnan koulutukseen osallistuneista miehistä kuvailivat myös miltei identtisesti onnistuneen koulutuskokonaisuuden ainekset. Tutkija tulkitsi jo analyysivaiheessa koulutuskokemusten onnistumista ja hyödyllisyyttä ohjaaviksi tekijöiksi em. keskinäisten aineistojen ristiin vertailuun perustuen sitoutumista, pitkäkestoista osallistumista, ongelmanratkaisukeskeistä oppimista sekä mentorointia sisältävät koulutukset. Tulkinta analyysivaiheessa oli rohkea, mutta osoittautui kuitenkin aineiston kokonaisvaltaisen tarkastelun yhteydessä oikeaksi, jota tukevat tulkinnat konfliktinhallinnan koulutuksen haasteista ja kehittämistarpeista seuraavissa kappaleissa. Tässä yhteydessä on lisäksi keskeistä huomioda, että tutkijan laatima analyysi rakensi myös jo kappaleen 7.6. osalta kokoavaa tulkintaa. Tutkimustulokset voidaankin nähdä tältä osin tässä kappaleessa yhteenvedon näkökulmasta.

Tutkija kartoitti haastateltavilta myös näkökulmia konfliktinhallinnan haasteista. Aineistosta oli löydettävissä 11 erilaista konfliktinhallinnan haasteisiin sisältyvää teemaa. Tutkija yhdisti näistä teemoista aineiston analyysissä kaksi eri luokkaa, joista toinen rakentui esimiesten vastauksissa sisältäneistä yhtäläisyyksistä ja toinen esimiesten yksittäisistä puheenvuoroista. Keskeisille haastatteluissa esille nousseille yhtäläisyyksille, tutkija rakensi vastaparit joiksi muodostuivat ”massakoulutus-pienryhmäkoulutus”, ”virheitä korjaava koulutus-virheitä ennakoiava koulutus”, ”yleinen koulutus-yksikkökohtainen koulutus” ja ”lyhytkestoinen koulutus-pitkäkestoinen koulutus”.

Ensimmäinen vastapari ”massakoulutus-pienryhmäkoulutus” rakentui esimiesten näkökulmasta, jossa suurille ja raskaille massakoulutuksille oppimista edistävänä ja vaikuttavuutta lisäävänä vaihtoehtona tulisi suosia osallistamista, vertaistukea ja ongelmanratkaisua sisältävät pienryhmäkoulutukset. Toinen vastapari ”virheitä korjaava koulutus-virheitä ennakoiava koulutus” muodostui esimiesten haastatteluaineiston analyysistä, jonka mukaan esimiestyöhön kouluttautuminen tulisi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen esimiestyöhön ryhtymistä kuin vasta esimiestyön virheitä korjaavassa vaiheessa. Tämän vastaparin syntyminen perustui pitkälti myös jo analyysin yhteydessä esitettyyn Tampereen kaupungin esimiesten määrällisen rekrytoinnin kehitykseen 1980 – luvulta alkaen. Kolmannen vastaparin tutkija nimesi ”yleinen koulutus-yksikkökohtainen koulutus”. Tämä vastapari perustui kritiikkiin, jossa esimiehet esittivät toiveen konfliktinhallinnan koulutuksen

tarkoituksenmukaiselle kohdentamiselle yksikkö- tai ammattiryhmäkohtaisesti koko organisaatiotasoisien koulutustarjonnan sijasta. Viimeinen ja neljäs vastapari ”lyhytkestoinen koulutus-pitkäkestoinen koulutus” rakentui esimiesten kannanottoihin perustuen koulutuskokonaisuuden vaikuttavuuden lisäämisestä. Moni esimiehistä koki, että lyhyet, muutaman tunnin mittaiset luentokoulutukset eivät palvele ja kehitä esimiesten konfliktinhallintataitoja käytännössä vastaavassa suhteessa kuin sitoutumista, käytännön harjoitteita ja reflektointia edellyttävät pitkäkestoiset koulutuskokonaisuudet.

Toisen luokan, joka rakentui esimiesten yksittäisistä puheenvuoroista tutkija nimesi ”konfliktinhallinnan koulutusta ja sen vaikuttavuutta hankaloittaviksi tekijöiksi”. Haastatteluaineistosta oli erotettavissa neljä omaa teemaansa, jotka tukivat edellä esitettyjä konfliktinhallinnan koulutushaasteita, mutta linkittyvät tämän lisäksi kappaleen lopuksi esiteltäviin konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisenäkökulmiin. Näiksi teemoiksi muodostui konfliktinhallinnan koulutuksen kohdentaminen sitä tarvitseville esimiesryhmille, ajanhallinta sekä sen kohdentaminen esimiestyön eri osa-alueisiin, oman työnkuvan kehittämiseen motivoiminen sekä koulutuksen tarpeellisuuteen keskittyminen koulutusmäärien sijasta.

Tutkijan analysoidessa esimiesten näkökulmia konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen painopisteistä, oli aineistosta muodostettavissa neljä omaa koulutusluokkaansa. Nämä tutkija nimesi seuraavasti: ”työyhteisöllisten konfliktien käsittely ja suodatus -koulutus”, ”pitkäkestoinen ja haastava konfliktinhallinnan – koulutus”, ”konfliktinhallintaa draaman ja neuvottelutekniikoiden keinoin – koulutus” sekä ”työyhteisön ennakoiva konfliktinhallinnan – koulutus”. Seuraavassa tutkija tulkitsee vielä lyhyesti kutakin konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen näkökulmaa.

”Työyhteisöllisten konfliktien käsittely ja suodatus -koulutus” muodostui 8 esimiehen esittämästä tarpeesta koulutuskokonaisuudelle jossa käsiteltäisiin työyhteisöllisistä konflikteista aiheutuvia tunnetiloja ja niiden hallintaa sekä suodattamista. ”Pitkäkestoinen ja haastava konfliktinhallinnan – koulutus” syntyi neljän esimiehen toiveesta lisätä koulutuskokonaisuuksien haastavuutta ja kestoja konfliktinhallinnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. ”Konfliktinhallintaa draaman ja neuvottelutekniikoiden keinoin – koulutus” puolestaan toi esiin Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen esimiesten innovatiivisuuden ja vaihtoehtoisen menetelmien käytön tarpeen. Tältä koulutuskokonaisuudelta neljä esimestä kaipasi konfliktinhallinnan opettelua draamaa tai muiden uusien tekniikoiden keinoin. ”Työyhteisön ennakoiva konfliktinhallinnan – koulutus” keräsi yhteen puolestaan näkemykset, joissa painotettiin ennakoivaa konfliktinhallintaa työyhteisön kaikessa toiminnassa yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä luomalla ja vahvistamalla.

9.2 ESIMIESTEN JA YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖIDEN TUTKIMUSTULOSTEN VERTAILUA

9.2.1 Näkemykset työyhteisössä esiintyvien konfliktityyppien suhteesta

Esimiesten haastatteluaineiston analyysin ja tulosten tulkinnan yhteydessä tutkija jaotteli työyhteisön konfliktityypit niiden esiintymissuhteen ja tyyppitapausten mukaiseen ns. esiintymis-/vaikuttavuus- järjestykseen. Esimiesten aineiston tulkinnan mukaisesti karkea sijajärjestys työyhteisöllisten ristiriitojen esiintymis- ja vaikuttavuussuhteesta muodostui ensimmäiseksi sosiaalisten, toiseksi tehtäväsuuntautuneiden, kolmanneksi kulttuurillisten ja neljänneksi henkilökohtaisten konfliktien mukaisesta järjestyksestä. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta näkemykset työyhteisöllisistä konfliktityypeistä erosi osaltaan esimiehiin verrattuna. Haastatelluista kolme yhteistoiminnan vastuuhenkilöä neljästä teki saman tyyppidikotomian sosiaalisten ja tehtäväsuuntautuneiden konfliktien suhteen kuin esimiehet. Molempiin konfliktiluokkiin kuitenkin lisäyksenä yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kiinnittivät huomiota myös esimiesten muutosjohtamisen tasoon ja sen vaikuttavuuteen työyhteisöissä sekä sosiaalisten että tehtäväsuuntautuneiden konfliktien muodostumisessa. Lisäksi esimiesten substanssijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen osaamispotentiaalin sekä sen käytön jakautuminen koettiin yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta osaltaan esimiehillä epäsuhdaksi ja nähtiin lisäävän em. työyhteisön konfliktityyppien riskialttiutta. Tutkijan tulkintana erityistä huomiota organisaatioissa olisikin kiinnitettävä siihen, missä suhteessa esimiehet harjoittavat työyhteisössään substanssijohtajuutta ja henkilöstöjohtajuutta. Edellä esitetty ei ole yksinkertaistettavissa mihinkään spesifeihin prosentteihin, vaan on riippuvainen monista eri tekijöistä kuten esim. siitä mihin osaan organisaation henkilöstöä viitataan. Puhutaanko Mintzbergiä (1990) lainaten esim. toiminnallisesta ytimeä, asiantuntijavai tukirakenteesta. Tai minkälaiseksi mm. henkilöstön työnkuva ja esimiehen johtamisjärkeä työyhteisössä määrittävät.

Kulttuurillisten konfliktien tutkimustuloksia kokonaisvaltaisesti tulkitessa on edelleen keskeistä huomioida, että ne pitävät sisällään myös esimiesten aineiston analyysin perusteella tutkijan rakentamat henkilöhistorialliset ja sukupolviperusteiset konfliktityypit. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aineiston analyysin yhteydessä myös selkeästi sukupolviperusteisiin konflikteihin viitattiin kahden haastatellun toimesta. Lisäksi haastatteluaineiston analyysin pohjalta tutkija rakensi aineistosta vielä yhden uuden kulttuurillisiin konflikteihin sisältyvän tyyppin, joka nimettiin hierarkia-/roolikonfliktiksi. Mielenkiintoiseksi esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden esittämien kulttuurillisten konfliktien keskinäisen vertailun tekee se, että ensisijaisesti esimiesten esittämä sukupolviperusteinen konfliktityyppi linkittyy myös keskeisesti yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden esittämään hierarkia-/roolikonfliktin tyyppiin. Edellä esitetty on perusteltavissa siten, että yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden esittämä hierarkia-/roolikonflikti muodostuu esimies-alainen dikotomian ja autoritäärisen johtamismallin yhteentörmäyksestä työyhteisöjen individualisoitumisen sekä ohjaussuhteiden madaltamisen kanssa. Vastaava ilmiö oli linkitettävissä esimiesten haastatteluaineistossa myös erityisesti sukupolviperusteisten

konfliktiesimerkkien yhteyteen, joissa tuli ilmi eri sukupolvien eriävä suhtautuminen työn tekemisen ja esimies-alaisuuteen eri ideoihin. Tutkijan päätelmä onkin, että siinä missä haastatellut esimiehet tulkitsivat usein työyhteisöllisten kulttuurikonfliktien alkaneen sukupolviperusteisista tilannetekijöistä, näkivät yhteistoiminnan vastuuhenkilöt usein aineksia myös hierarkian ja roolijaon mukanaan tuomista haasteista. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena onkin sekä esimiesten että yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluaineistosta esiin nostetut yhtenevät huomiot eri sukupolvien varioivista työkulttuurien näkemyksistä sekä niiden törmäyskurssille joutuessa aiheuttamista haasteista työyhteisöihin. Erityistä huomiota olisikin siis kiinnitettävä työyhteisöissä työn tekemisen varioiviin tapoihin ja niiden yhteensovittamiseen eri sukupolvien kulttuurisista aspekteista käsin.

Tutkija kiinnitti aineiston analyysin yhteydessä huomiota myös työyhteisön eri konfliktityyppien kumuloitumisen tematiikkaan. Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiesten aineiston analyysin ja tulkinnan yhteydessä sosiaaliset, kulttuurilliset ja henkilökohtaiset konfliktit koettiin monesti yhteen kietoutuneiksi ja hallitsemattomina tyypistä toiseen ja haastavuudeltaan kumuloituviksi. Lisäksi em. konfliktityyppien reflektointiin yhdistyi monesti tunnelatausten käsitteistöä. Tehtäväsuuntautuneet konfliktit esimiehet näkivät puolestaan helpompina ratkaista ja erottivatkin ne pääosin puheenvuoroissaan muista konfliktityypeistä erilleen. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aineiston analyysissä esille nousi puolestaan työyhteisöllisten konfliktitapausten moni merkityksellinen luonne sekä niiden kategorisoinnin ja selkeän tyypittelyn haasteellisuus. Myös selkeänä erona esimiehiin, yhteistoiminnan vastuuhenkilöt eivät erottaneet tehtäväsuuntautuneista konflikteista muista konfliktityypeistä, reflektoidessaan niiden kumuloitumista ja vaikuttavuutta toisiinsa.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella tutkijan on sinänsä mahdotonta esittää aukottomasti sitä mistä edellä esitetty eroavaisuus esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden käsityksissä konfliktien tyypeistä sekä niiden kumuloitumisessa johtuu. Osaltaan tutkija reflektoi yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden analyysin yhteydessä sitä, että esimiehille konfliktit näyttäytyvät usein kaikissa eri vaiheissa ja tunnelataukseltaan erilaisina kuin yhteistoiminnan vastuuhenkilöille. Esimiesten on lisäksi helpompi usein tyypikategorisoida konfliktit johtuen siitä, että ovat niiden kanssa tekemisessä päivittäin. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöille konfliktit näyttäytyvät puolestaan vasta siinä vaiheessa kun niiden hallinta edellyttää ulkopuolista apua. Lisäksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden tunnelataus konflikteihin eroaa suuresti esimiehiin verrattuna. He ovat asiayhteyksistä ulkopuolisia toisin kuin usein esimiehet ja pystyvät tästä syystä myös tarkastelemaan konflikteja niiden kaikista perspektiiveistä käsin. Siinä missä esimies näkee ristiriidat pääosin tunnetiloilla värittyneenä voi ulkopuolinen sovittelija havaita myös muita syy-seuraussuhteita.

9.2.2 Näkemykset esimiesten työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltehkäisyn tasosta

Tässä kappaleessa syvennyttään tarkemmin tutkimuksen esimiesten työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltehkäisyn analyysin tarkasteluun ja tulkintaan sekä

haastateltujen esimiesten että yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden perspektiivistä käsin. Tutkimuksessa laadittuja työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn analyysin tulkintaa on tarkoituksenmukaista toteuttaa rinnakkain, sillä molemmissa haastatteluryhmissä teemoista annetut vastaukset kietoutuivat tiiviisti toisiinsa.

Haastatteluaineiston analyysin yhteydessä tutkija luokitteli esimiesten vastauksista neljä oleellista teemaa työyhteisöllisten konfliktien tunnistamisen näkökulmista. Esimiehet esittivät konfliktien tunnistamista edesauttaviksi tekijöiksi säännölliset työyhteisöpalaverit, vuosittain käytävät kehityskeskustelut sekä ongelmatilanteiden osalta heikkojen signaalien lukutaidon. Neljäs tutkijan rakentama teema muodostui konfliktien tunnistamisen esteistä. Tutkija nosti esimiesten tiedostamat konfliktien tunnistamista estävät tekijät myös omaksi teemakseen, sillä myös se viestitti esimiesten kyvystä ja taidosta ennakoita sekä reflektoida työyhteisössä kyteviä ristiriitoja. Keskeisimmäksi konfliktien tunnistamista ehkäiseväksi tekijäksi esimiehet nostivat esimiestyölle varatun ajan puutteen sekä edellä esitettyyn verrattuna ristiriitaista kyllä, myös työyhteisökokoukset, jotka täyttyvät virallisesta agendasta. Edellä esitetystä esimiesten analyysin yhteenvedosta on tulkittavissa, että esimiehet itse kokevat tunnistavansa hyvin työyhteisönsä ongelmatilanteet, jos heillä on esimiestyölle ja näin ollen myös työyhteisölle varattua aikaa riittävästi. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluaineistosta ei puolestaan ollut tulkittavissa vastaavia näkemyksiä konfliktien tunnistamisen esteitä kuin esimiesten aineistosta. Kaikki yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kokivat esimiesten tunnistavan ja olevan tietoisia työyhteisöä uhkaavista konflikteista. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta esimiestyölle varatun ajan puute ei näyttäytynyt myöskään haastatteluaineistosta teeman yhteydessä. Ristiin vertaillen kahden haastatteluryhmän aineistoja ja -havaintoja tutkijan tulkintana on, että ajanpuute joka esimiehillä todellistuu arjessa ei joko näyttäydy tai sitä ei viestitä työntekijäportaalle oikein, sillä konfliktien tunnistamisen suhteen työntekijät kokevat sen rohkeasti tulkittuna paremminkin välinpitämättömyytenä kuin esimiesten tietämättömyytenä ja näin ollen konfliktien tunnistamisen esteenä. Monesti saa myös lukea tai kuulee puhuttavan esimiestyön yksinäisyydestä, minkä tulkinnan tutkija haluaa myös osaltaan kyseenalaistaa. Se, että esimies viestii avoimesti työyhteisössä myös omasta työstään ja sen sisällöstä haasteineen sekä puutteineen, ei edellytä teoriaosuudessa esitetyn Järvisen (2004) kuvion: Johtajan paikka työyhteisössä kulkeutumista työn maailmasta ns. sisäiseen maailmaan.

Tarkasteltaessa esimiesten keinovalikoimaa työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisystä nousi aineistosta esiin vahvasti avoimuuden ja läpinäkyvyyden vahvistaminen sekä tiedonkulun ja viestinnän tehostaminen työyhteisössä. Huomioitavaa on, että edellä esitetyt tekijät näyttäytyivät haastattelujen yhteydessä sekä konfliktien ennaltaehkäisyn tehokkaina keinoina, mutta myös niiden haasteina. Esimiesten aineiston analyysissä ilmeni, että esimiehet tiedostavat kiitettävästi tehokkaat keinot työyhteisön ristiriitatilanteiden ehkäisemiseksi, mutta kokevat niiden toteuttamisen käytännössä haasteelliseksi. Vastaavasti kuin edellä konfliktien tunnistamisen osalta, myös niiden ennaltaehkäisyn suhteen suureen rooliin nousi työyhteisön avoimuudesta ja tehokkaasta tiedonkulusta huolehtiminen. Selkeänä esteenä näyttäytyy kuitenkin siis niiden toteuttaminen arjen käytännössä.

Reflektoidessa yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aineiston analyysiä esimiesten konfliktien ennaltaehkäisyn keinoista tukevat tutkimustulokset edellä esitettyä esimiesten analyysin tulkintaa. Myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kokevat, etteivät esimiehet omaa riittäviä käytännön työkaluja työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn. Kuitenkin keinovalikoiman puuttumiseen vaikuttavat syyt varoivat esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmista jonkin verran. Esimiesten esittäessä avoimuuden ja viestinnän puutteen konfliktien ennaltaehkäisyn pääasiallisiksi syiksi, kiinnittävät yhteistoiminnan vastuuhenkilöt näiden lisäksi huomiota myös esimiesten uskallukseen, kokemuksen puutteeseen tai koettuun tarpeeseen puuttua ongelmatilanteisiin. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöt esittivät myös esimiesten läsnäolon ja osaltaan ajanpuutteen vaikeuttavan ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia.

Yhteenvetona tutkija tulkitsee, että osaltaan varioivista näkökulmista huolimatta sekä esimiehet että yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kokevat esimiesten tunnistavan hyvin työyhteisöissään kytevät konfliktitilanteet. Haasteeksi esimiehille osoittautuu orastaviin ristiriitoihin puuttumisen ja niiden kumuloitumisen pysäyttämisen taito ja kyky. Edellä esitetty haaste rakentuu eri tekijöistä, joiksi aineistoista oli poimittavissa mm. työyhteisöstä hyvän tiedonkulun ja avoimuuden puuttuminen, esimiehiltä kokemuksen puuttuminen ongelmien ennaltaehkäisystä sekä konflikteja ennaltaehkäisevästä otteesta. Edellä muodostetun tulkinnan perusteella tutkija esittää työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyä edistäviksi tekijöiksi harkittavan jo analyysinkin yhteydessä esille nostettua mentorointia, jolla kokemuksen puute saisi uusien esimiesten osalta vahvistusta esimiestyön konkareilta. Lisäksi tiedonkulkua ja avointa organisaatiokulttuuria tulisi Tampereen kaupungilla vahvistaa sekä ennakoivan johtamisen valmennusta harkita esimiehille täydennyskoulutuskokonaisuutena. Tampereen kaupungilla on hiljattain (syksyllä 2012) laadittu myös Varhaisen tuen uusi ohjekirja, jota esimiesten tulisi hyödyntää myös tehokkaammin käytännön esimiestyössään erityisesti heikkoja signaaleja työyhteisöllisistä konflikteista havaitessaan.

9.2.3 Näkemykset esimiesten työyhteisöllisten konfliktien hallintamekanismeista

Esimiesten haastatteluiden aineiston analyysin ja tulkinnan yhteydessä tutkija esitteli 5 konfliktinhallinnasta sekä siihen tarkoitetuista työkaluista muodostettua teemakokonaisuutta. Nämä kokonaisuudet tutkija nimitti ”konflikteja itsenäisesti ratkovaksi esimieheksi”, ”esimiesverkostosta tukea hakevaksi esimieheksi”, ”organisaation konfliktinhallinnan työkaluja käyttäväksi esimieheksi”, ”ulkopuolista sovittelijaa hyödyntäväksi esimieheksi” ja ”konfliktinhallinnan haasteiksi kaupunkiorganisaatiossa”. Jokaista teema-aluetta on analysoitu ja tulkittu tyhjentävästi jo aikaisemmin tutkimuksessa. Tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista on ainoastaan verrata näiden teema-alueiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä kerättyyn aineistoon ja sen analyysiin.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden analyysin yhteydessä kiinnitettiin huomiota siihen, että he kokivat Tampereen kaupungilla käytössä olevat konfliktinhallinnan työkalut

esimiesten kanssa hyvin yhtenevästi. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöt korostivat aivan kuten esimiehetkin kollega- ja esimiesverkoston hyödyntämistä, ulkopuolisten sovittelijoiden, itsensä mukaan lukien käyttöä, tarjolla olevissa koulutuksissa käymistä sekä tuen hakemista kaupungilla laadituista ohjeista ja määräyksistä. Tutkijan tulkintana Tampereen kaupunki tarjoaakin monipuoliset ja hyvät työkalut työyhteisöllisten ristiriitatilanteiden hallintaan. Lisäksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta esimiestyö Tampereen kaupungilla on jatkuvasti kehittynyt ja sen hyvään toteuttamiseen on tarjolla enenevissä määrin työkaluja.

Pohdinnan arvoista on kuitenkin yksi selkeä eroavaisuus esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aineistojen analyyseissä ja tulkinnoissa. Siinä missä esimiehet pitivät työyhteisöllisten ristiriitojen ratkaisua ensisijaisesti ns. oman ristinään kannettavaksi, kiinnittivät yhteistoiminnan vastuuhenkilöt huomiota tuen hakemiseen jo hyvissä ajoin. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden osalta analyysissä ilmeni huoli siitä, että esimiehet pyrkivät pärjäämään työyhteisöä ravistelevien konfliktitilanteiden kanssa liian kauan yksin, ehkä jopa peittelevät niitä ja kääntyvät ulkopuolisen avun suuntaan vasta viime hädässä. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden toive esimiehille olikin, että he kääntyisivät joko heidän tai muiden yhteistyötahojen puoleen jo ongelmien orastavassa vaiheessa, ei vasta silloin kun keskusteluyhteys on jo menetetty. Lisäksi yhteistoiminnan vastuuhenkilöt painottivat esimiehiä voimakkaammin ennakoivan konfliktinhallinnan näkökulmaa ja esittivät siihen myös kaivattavan lisäpanostusta esimiehille. Haastatteluaineistoja ristiin vertaillaessa esille nousi myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden osalta signaali siitä, käyttävätkö esimiehet konfliktinhallintaan suunniteltuja ja tarjolla olevia ratkaisumekanismeja tehokkaasti hyödykseen. Tutkija ei haluaisi tarjota samaa laastaria kaikkiiin haavoihin, mutta tulkintatuloksena myös konfliktinhallinnan työkalujen tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen käytön osalta tuntuisi kehitettävää olevan avoimen vuoropuhelun ja suuren organisaation yhteistyöverkoston hyödyntämisessä.

9.2.4 Näkemykset esimiesten työyhteisöllisen konfliktinhallinnan koulutustarpeesta

Tutkimuksen viimeisen haastattelukysymyksen yhteydessä kartoitettiin esimiehiltä ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiltä esimiesten konfliktinhallinnan koulutuskokemuksia ja siihen linkittyviä kehittämisenäkökulmia. Myös näitä näkökulmia tutkija on jo edellä aineiston analyysinkin yhteydessä reflektoinut ja tulkinut yksityiskohtaisesti. Tässä tutkimustulosten viimeisessä kappaleessa vertaillaan vielä esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkemysten yhtäläisyyksiä ja eroja konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämistarpeisiin liittyen. Aluksi keskeistä on myös kiinnittää huomiota siihen, että vain neljä esimiestä kertoi haastatteluiden yhteydessä osallistuneensa suoraan työyhteisön konfliktinhallintaa käsittelevään koulutukseen. Edellä esitetty on oleellista tiedostaa ja ottaa huomioon myös tutkimustuloksia tarkastellessa. Tällä tutkija viittaa siihen, että muiden kuin kaupungin konfliktinhallinnan koulutuksissa käyneiden esimiesten osalta aineiston vastaukset perustuvat oletamaan sekä esimiestyön käytännössä esiintyneeseen tarpeeseen siitä mitä konfliktinhallinnan koulutuksen tulisi sisältää, ei siis suoraan kaupunkilla käytyyn koulutukselliseen kokemuspohjaan.

Esimiesten osalta tutkija luokitteli ja analysoi neljä eri koulutuskokonaisuuksien vastaparia, jotka muodostuivat sekä tämän hetkiseen oletamaan tai kokemukseen perustuvista konfliktinhallinnasta tarjolla olevista koulutuksista sekä tavoitteellisista ja toivottavista koulutuksista. Vastapareiksi muodostuivat "massakoulutus-pienryhmäkoulutus", "virheitä korjaava koulutus-virheitä ennakoi koulutus", "yleinen koulutus-yksikkökohtainen koulutus" ja "lyhytkestoinen koulutus-pitkäkestoinen koulutus". Näistä jokaisen vastaparin osalta ensimmäiseksi mainittu viittaa tämän hetkiseen koulutustarjontaan ja jälkimmäisenä mainittu toivottavaan tulevaisuuden koulutustarjontaan. Lisäksi tutkija analysoi esimiesten aineistosta konfliktinhallinnan koulutusta ja sen vaikuttavuutta hankaloittavat tekijät. Näistä tekijöistä tutkija muodosti neljä omaa koulutuskokonaisuutta, joita esimiesten näkökulmasta tulisi konfliktinhallintaan liittyen tarjota tulevaisuudessa. Nämä tutkija nimesi sisältöä kuvailevasti "työyhteisöllisten konfliktien käsittely ja suodatus – koulutus", "pitkäkestoinen ja haastava konfliktinhallinnan – koulutus", "konfliktinhallintaa draaman ja neuvottelutekniikoiden keinoin – koulutus" sekä "työyhteisön ennakoi konfliktinhallinnan – koulutus".

Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta Tampereen kaupunki on panostanut esimiesten koulutustarjontaan yleisesti huomattavasti, mutta erityisesti ihmisten johtamiseen sekä konfliktijohtamiseen painottuvat koulutukset kaipaavat edelleen koulutustarjontaan omaa kokonaisuuttaan. Myös yhteistoiminnan vastuuhenkilöt kokivat esimiesten tavoin kohdennetun koulutusmuodon tarpeelliseksi lisäämään vaikuttavuutta Tampereen kaupungilla yleisten massakoulutusten sijasta.

Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden puheenvuoroissa painottui myös koulutuksen tarkoituksenmukainen kohdentaminen. Vastaava signaali oli havaittavissa myös esimiesten haastatteluaineistosta. Tutkijan tulkinnan mukaisesti Tampereen kaupungilla ihmisten johtamisen sekä konfliktinhallinnan koulutuksia tulisikin järjestää sekä kohdentaa niille esimiesryhmille, jotka eivät yleisesti koulutuksiin osallistu. Tutkijan ehdotuksena Tampereen kaupungin tulisikin harkita käytössä olevan, uusille esimiehille pakollisen esimiespassin lisäksi kaikille esimiehille pakollisena jonkinlaista koulutskiintiötä työn ohella. Tutkija ehdottaa myös rohkeasti, että kiintiön kokonaisuus määrittyisi osaksi omaehtoisesti ja osaksi alaisten ja oman esimiehen suositteleman kokonaisuuden kautta.

Esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden aineistojen analyysit muodostuivat osaltaan yhtenäisiksi. Esimiehiä vastaavalla tavalla yhteistoiminnan vastuuhenkilöt painottivat konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen painopisteinä edellä esitetyn kohdennetun Täsmäkoulutuksen lisäksi ihmissuhdetaitojen koulutuskokonaisuutta. Myös työhyvinvoinnin koulutuskokonaisuus painottui yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden konfliktinhallinnan koulutuksen kehittämisen painopisteissä, joka on suoraan yhdistettävissä myös esimiesten esittämään "työyhteisöllisten konfliktien käsittely ja suodatus –koulutukseen". Molemmissa koulutuskokonaisuuksissa painotettiin esimiehen omasta jaksamisesta huolehtimista työyhteisön ristiriitatilanteiden sovittelijana. Haastateltujen kohderyhmien välillä oli havaittavissa kuitenkin myös eroa koulutuskokonaisuuksien painopisteiden suhteen. Yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden toimesta aineistossa painottui erityisesti myös sopimuskoulutuksen lisääminen esimiehille. Tällä viitattiin sopimusten oikeaan

tulkintaan tarvittaessa. Haastateltujen esimiesten osalta vastaavaa signaalia sopimuskoulutusten osalta ei puolestaan ollut havaittavissa. Esimiesten aineiston analyysistä poiketen yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden osalta esimiehille esitettiin tarvetta myös tasapuolisen ja -arvoisen kohtelun sekä henkilöstön keskinäisen kunnioituksen edistämisen koulutukselle. Edellä esitettyyn viitattiin haastatteluiden yhteydessä mm. siinä kuinka herkästi henkilöstö kuuntelee ja tulkitsee tasapuolisuuteen linkittyviä asioita omassa työyhteisössään.

Tutkijan analyysivaiheessakin muodostaman tulkinnan takana on edelleen helppo seistä. Aineiston kokonaisvaltaisen analyysin tulkintana voidaan koulutuskokemusten onnistumista ja hyödyllisyyttä ohjaavina tekijöinä pitää sitoutumista, pitkäkestoista osallistumista, ongelmanratkaisukeskeistä oppimista sekä mentorointia ja coachingia sisältävät koulutukset. Koulutuskokonaisuuksien sisällöissä kaivataan painotusta erityisesti ihmissuhdetaitojen, ennakoivan konfliktinhallinnan, sopimusten tulkinnan ja konfliktien käsittelyn ja suodatuksen kokonaisuuksiin.

9.3 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Tässä luvussa reflektoidaan käsillä olevan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen varsinaisen analyysiosion ja tutkimustulosten reflektoinnin jälkeen onkin vielä keskeistä kiinnittää huomiota siihen, onko tutkimustulosten muotoutumisessa ollut mahdollisesti sattumanvaraisuutta tai ovatko tutkijan esittämät teemakysymykset haastattelutilanteissa mitanneet sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus mitata. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen tutkimus, on tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin määrittäminen haasteellisempaa kuin monissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Määrällisille tutkimuksille onkin usein kehitelty varioivia tilastollisia menettelytapoja, joilla niiden reliabiliteettia ja validiteettia on mahdollista mitata suhteellisen akkuratisti. Laadullisten tutkimusten osalta reliabiliteetin ja validiteetin tarkoitus ovatkin saaneet usein suhteellisen varioivia tulkintoja. Huomionarvioista on myös, että eritoten laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti kulkevat mitattavina määreinä pitkälti rintarinnan. Edellä esitetyllä tutkija viittaa siihen, että usein haastatteluaineiston luotettavuus on määriteltävissä myös suoraan sen laadusta käsin.

Lukijalle tässä tutkimuksessa on esitelty monipuolisesti esimiesten suoria haastattelulainauksia. Tutkija on myös perustellut hyvin yksityiskohtaisesti käyttämänsä tutkimusmenetelmät sekä linkitykset haastatteluaineistoon jokaisen analyysiosion ja tutkimustuloksen muodostamisen yhteydessä. Lisäksi tutkija on noudattanut läpi koko tutkimuksen erittäin tarkkaa selostusta tutkimuksen lukijaa ja hänelle ymmärrettävää lukukokemusta tuottaakseen. Tutkija on myös pyrkinyt tutkimuksen kaikissa osioissa esittämään eri tutkimusvaiheet lukijalle yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Edellä esitettyjen näkökulmien lisäksi tutkija on myös tutkimuksen yhteydessä yksityiskohtaisesti esittänyt lukijalle haastatteluaineistosta muodostetut luokitellut. Kaikki nämä tutkijan perustellamat seikat tukevatkin hyvin tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaankin perustellusti sanoa olevan suhteellisen korkea. Huomionarvioista on kuitenkin antaa vielä tutkimuksen reliabiliteettia reflektoidessa myös kritiikille sijansa. Tutkijan

näkökulmasta näin jälkiviisaana yksityiskohtaisempaa selontekoa tutkimuksen yhteydessä olisi voinut tuottaa vielä reflektoiden tutkimuksen aineiston keräämisen olosuhteita ja paikkoja sekä mahdollisia tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä esiinnousseita häiriötekijöitä. Tutkija on kyllä tuonut tutkimuksen yhteydessä esille edellä mainittuja näkökulmia, mutta kuitenkin suhteellisen yleisluonteisella tasolla. Yksityiskohtaisempi reflektointi näistä seikoista olisi kuitenkin vahvan reliabiliteetin näkökulmasta ollut tutkimuksessa paikallaan.

Tutkimuksen validiutta pohdittaessa on keskeistä ottaa huomioon teemahaastattelututkimuksen luonne. Tässä tutkimuksessa on kartoitettu ensisijaisesti tutkittavien esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden henkilökohtaisesta kokemusmaailmasta käsin työyhteisön keskijohdon konfliktinhallinnan määritelmää sekä sen käsitteistöä ja tasoa. Näin ollen ei voidakaan perustellusti esittää, että haastateltujen henkilöiden keskijohtoa ja heidän konfliktinhallinnan maailmaa koskevat kuvaukset vastaisivat kaikissa tapauksissa tarkoitusperiltään ja asiayhteyksiltään toisiaan. Laadullisen teemahaastattelun luonteelle onkin ominaista se, että haastatteluaineiston kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja niitä ei voi suoranaisesti verrata toisiinsa. Tutkija on kuitenkin tarkan aineiston analyysin perusteella kyennyt luokittelemaan aineiston sekä laatinut tähän luokitteluun perustuen vahvaa tutkimustulosten tulkintaa. Reflektoidessa myös tutkimuksen validiteetin periaatteita, voidaan todeta, että tutkimustulokset vastaavat perustellusti sitä mitä tutkijan on ollut tutkimussuunnitelmaa laatiessaankin tarkoitus tutkia ja mitata. Myös tämä tukee tutkimukselle esitettyä vahvaa validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkija esittää kuitenkin kyseenalaiseksi perinteisen tulkinnan tutkimuksen validiteetin mittaamisen sopivuudesta täysin laadulliselle tutkimukselle. Sinänsä tutkija ei koe, että tutkittavien kokemusmaailmaa tutkittaessa tuloksia voitaisiin suoraltaan tasapäistä. Näin ollen tutkimuksen validiteetin käsite ei ole tutkimuksen pätevyyttä mitattaessa täysin tarkoituksenmukainen. Tutkijan objektiivisuuden periaatetta noudattaen on kuitenkin myös todettava, että tutkimuksessa ei ole otettu huomioon tutkimuksen validiteettia tarkentavia menetelmiä kuten triangulaatiota eli erilaisten tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Tutkija olisi voinut mahdollisesti saavuttaa tarkempaa validiutta määritteleviä tekijöitä tutkimukselle jos siinä olisi käytetty useampia tutkimusmenetelmiä eli metodologista triangulaatiota tai vastaavasti useampia aineiston kerääjiä ja sen tulkitsijoita eli tutkijatriangulaatiota. Myös aineistotriangulaation käyttö tutkimuksessa eli useiden erilaisten tutkimusaineistojen kerääminen samalla teemahaastattelumenetelmällä olisi mahdollisesti tarkentanut tutkimuksen validiutta. Tutkija kuitenkin kokee pro gradu – tutkielman tasolla erilaisten triangulaatioiden käytön turhan syväluotaaviksi, varsinkin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen määrittelemissä rajoissa. Aihealueen tutkiminen triangulaation keinoin näyttäytyykin tutkijalle tarkoituksenmukaisena mahdollisia jatkotutkimuksia pohdittaessa.

9.4 NÄKÖKULMIA JATKOTUTKIMUKSEEN

Jo yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden empiirisen aineiston analyysin yhteydessä tutkija reflektoi käsillä olevalle tutkimukselle mahdollisia jatkotutkimuksen näkökulmia. Tässä yhteydessä tutkija kertoi kartoittaneensa tutkimuksen kohdeorganisaation kollegojen kanssa myös esimiesten kohdejoukon ulkopuolelta haettavia tutkimusnäkökulmia. Tutkija osallistikin tähän tutkimukseen yhteistoiminnan vastuuhenkilöt tuomaan vertailuperspektiiviä tutkimuskohteena olevien esimiesten haastatteluaineistoille. Tutkija esitteli edellä mainitun pohdinnan yhteydessä myös 360° – esimiesarvioinnin johtamispalautteen menetelmää, jossa esimiehen johtamista arvioidaan kokonaisuudessa neljän eri kohderyhmän, itseisarvioinnin, oman esimiehen, kollegojen ja alaisten näkökulmasta käsin. Pro gradu – tutkielmassa hyödynnettäväksi 360° -arviointimenetelmä osoittautui kuitenkin liian laveaksi. Aihepiirin jatkotutkimuksen näkökulmasta se näyttäytyisi puolestaan tarkoituksenmukaisena. Tutkija esittää, että työyhteisön keskijohdon esimiesten konfliktinhallinnan ja sen koulutustarpeen tarkemman ja moniulotteisemman tutkimustiedon aikaansaamiseksi 360° -arvioinnin menetelmä voisi osoittautua monipuoliseksi ja hyödylliseksi jatkotutkimusmenetelmäksi. Keräämällä aineistoa esimiesten kaikilta yhteistyötahoilta heidän itsearviointinsa lisäksi, olisi mahdollista tarkkailla tutkittavaa ilmiötä tätä tutkimusta kokonaisvaltaisemmin ja syväluotaavammin. Lisäksi aineiston kerääminen useammalta kohderyhmältä voisi mahdollistaa myös johtamisen muiden osa-alueiden merkityksen linkittämisen konfliktijohtamisen kenttään.

Toisena konfliktinhallinnan tutkimuksen kirvoittamana jatkotutkimusaiheena tutkijalle näyttäytyi konfliktijohtamisessa havaittavissa olevat erot esimiehen sukupuolen perusteella ja niiden merkitys esimiestyössä. Tutkimukseen osallistuneet naispuoliset esimiehet vaikuttivat käsittelevän työyhteisöllisiä konflikteja huomattavasti vahvemmin tunneperäisesti kuin miespuoliset esimiehet. Naispuolisille esimiehille konfliktinhallinnassa keskeisimmillä sijoilla näyttäytyivät sosiaaliset ja henkilökohtaiset konfliktit sekä niiden ratkaisun tukena esimiesverkoston vertaistuki. Naispuoliset esimiehet toivoivat myös konfliktinhallinnan koulutukselta vuorovaikutusta sisältävien koulutuskokonaisuuksien lisäämistä. Miespuoliset esimiehet sen sijaan painottivat pääasiassa tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja sekä toivoivat konfliktinhallinnan koulutukselta pitkäkestoisuutta ja haasteellisuutta. Lisäksi miespuoliset esimiehet eivät korostaneet vertaistuen tärkeyttä konfliktinhallinnassa vastaavasti kuin naiset. Miespuoliset esimiehet eivät myöskään kokeneet osaavansa lukea heikkoja signaaleja työyhteisöllisistä konflikteista vastaavassa suhteessa kuin naispuoliset esimiehet. Edellä esitetty saikin tutkijan pohtimaan sukupuolesta johtuvien käyttäytymismallien eroavaisuutta konfliktijohtamisessa ja niiden vaikuttavuuden vertailua. Konfliktijohtamista voisi olla tieteellisesti uraa uurtavaa pohtia myös sukupuoliperusteisista käyttäytymismalleista käsin. Lisäksi sukupuolen merkitystä, sen vahvuuksia ja heikkouksia konfliktijohtamisessa olisi myös tähdellistä analysoida jatkotutkimuksen keinoin tarkemmin.

Tutkijan näkökulmasta jatkotutkimuksen tarvetta konfliktijohtamisen saralla olisi myös erilaisten työyhteisöllisten konfliktityyppien tutkimisella. Kuten tutkimuksen teoriaosuudestakin on havaittavissa, luokitellaan työyhteisölliset konfliktit hyvin

monenkirjavasti. Erityisesti tutkija kaipaisi lisätutkimusta kulttuuristen konfliktien alaisuuteen. Kuten tutkimuksesta on käynyt ilmi, on tutkija rakentanut itse työyhteisöllisistä konflikteista juuri kulttuuristen konfliktien alaisuuteen kolme uutta konfliktityyppiä. Näiksi tutkija nimesi aineiston analyysin yhteydessä esimiesten haastatteluista johdetut henkilöstöhistorialliset konfliktit ja sukupolviperusteiset konfliktit sekä yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden haastatteluista johdetut hierarkia-/roolikonfliktit. Tutkijan rakentamien konfliktityyppien sisältöä ei ole enää tarkoituksenmukaista toistaa jatkotutkimusta käsittelevän kappaleen yhteydessä. Keskeistä on kuitenkin ymmärtää potentiaali näiden konfliktityyppien kartoittamiselle sekä niiden vahvistamiselle tai kumoamiselle mahdollisten jatkotutkimusten keinoin.

Tutkimusprosessin aikana tutkijalle tuntui heräävän enemmän uusia kysymyksiä kuin vanhoihin kysymyksiin tutkimuksen analysoinnin ja tulkinnan avuin saatuja vastauksia. Vaikkakin konfliktijohtamista on tutkittu viime vuosikymmenten aikana runsaasti, todistaa myös tämä tutkimus edelleen sen jatkotutkimuksen keskeisen tarpeen. Käsillä olevan tutkimus on vastannut yhden organisaation näkökulmasta niihin tutkimuskysymyksiin, joita sille myös lähtökohtaisesti asetettiin. Tämän lisäksi tutkimuksen analyysi ja tutkimustulosten tulkinta ovat herättäneet myös uusia tutkimuskysymyksiä koko konfliktijohtamisen kentälle. Tutkija toivoo, että tämä tutkimus on osoittamassa uusia suuntaviittoja konfliktijohtamisen tutkimisen tarpeellisista ja ennen tutkimattomista kohdealueista.

V LÄHDE- JA LIITELUETTELO

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Bartos, O. J. & Wehr, P. 2002. Using conflict theory. Cambridge. Cambridge University Press.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1984 (1985). Solving Costly Organizational Conflicts. Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Burton, J. 1990. Conflict: Resolution and Prevention. New York. St Martin's Press, Inc.

Björn, A. 2010. Konfliktijohtaminen työyhteisössä – Organisaation keskijohdon konfliktinkäsittelyn työkalut. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Kandidaattitutkielma.

De Bono, E. 1985. Conflicts: A better way to resolve them. London. Harpar Limited.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Glasl, F. 2000. Konfliktinhallintaa riidanhalun sijaan! Helsinki. Suomen antroposofinen liitto.

Glesne, C. & Peshkin, A. 1992. Becoming qualitative researcher. An introduction. London. Longman.

Gross, Michael A., Hogler, Ray & Henle, Christine A. 2013. Process, People and Conflict Management in Organizations: A Viewpoint Based on Weber's Formal and Substantive Rationality. International Journal of Conflict Management. Vol. 24, Iss: 1.

Grove, A. S. 1985. Huippusuorituksiin johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan. Helsinki. Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut.

Habermas, J. 1996. The Habermas Reader. (toim.) Outhwaite, W.. Cambridge. Polity Press.

Hakala, J. T. 1999. Graduopas. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Helin, J. 2006. Ansaittua luottamusta. SAK:n järjestötutkimus 2005. Luottamushenkilöraportti. Oulu. Kalevaprint Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P. & Sajavaara, P. 1992. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain: Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Juva. WS Bookwell Oy.

Jehn, K. A.; Administrative Science Quarterly. 1997, Vol. 42 Issue 3, p530-557. 27p. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups.

Johnson, B. 2004. Miten selvittää ongelmista joihin ei ole ratkaisua? Tampere. Resurssi.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. -konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki. WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki. WSOYpro.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 1998. Yhteistoiminta Kunta-alalla. Yhteistoimintamenettelyä, tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevat sopimukset, suositukset ja ohjeet. Keuruu. Otavan kirjapaino.

KT Kuntatyönantajat. 2012. KVTES 2012-2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. 1. Painos. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Lacey, H. 2000. How to Resolve Conflict in the Workplace. Cambridge. Gower Publishing Limited.

Marton, F. & Booth, S. 1997. Learning and awareness. Mahwah. NJ. Erlbaum.

Mastenbroek, W. F. G. 1987. Conflict Management and Organization Development. Surrey. John Wiley & Sons.

Maykut, P. & Morehouse, R. 1994. Beginning qualitative researcher. A philosophical and practical guide. London. Falmer Press.

Mintzberg, H. 1990. Organisaatiosuunnittelu. Structure in Fives. Helsinki. Oy

Rastor Ab, Rastor-Julkaisut.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä. Helsingin kaupunki.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press, Inc.

Pehrman, T. 2010. Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa (toim.) Poikela, E. Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktienhallintaan. Jyväskylä. PS kustannus.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. 1995. Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks. Sage.

Simon, H. W. 1974. Prologue. Teoksessa Miller, Gerald, R. & Simon, H. W. (eds.). Perspectives on Communication in Social Conflict. New Jersey. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Särkkä, Heikki 1993. Englantilais-suomalais-englantilainen yleiskielen käyttösanakirja. 2. p. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tampereen kaupunki. Varhaisen tuen toimintamalli. Toimintaohje työkyvyn tukemiseksi ja työkykyongelmien ehkäisemiseksi Tampereen kaupungin työpaikolla. Hyväksytty kaupunginhallituksen henkilöstöjaostossa 24.9.2012

Tidd, Simon T.; McIntyre, Heather H.; Friedman, Raymond A. International Journal of Conflict Management. 2004, Vol. 15 Issue 4, p364-380. 17p. The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage.

Tidwell, A. C. 2001. Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution. London. Continuum.

Tillet, G. & French, B. 2006. Resolving Conflict: a practical approach. South Melbourne. Oxford University Press.

Valtee, P. 1994. Työyhteisön konfliktit ja niiden hallinta. Teoreettisia ideoita ja empiirisiä havaintoja. Julkishallinnon lisensiaattitutkimus 18.3.1994. Tampereen yliopisto.

Uusitalo, S. 2011. Pääsopijajärjestöt ja pääluottamusmiehet. Työmateriaali. Tampereen kaupunki, konsernihallinto, henkilöstöyksikkö.

Vartola, J. 2011. Hallintotieteen Pro Gradu – tutkielman laatijoille. Seminaariohjeistus. Tampereen yliopisto.

Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. New Jersey. Prentice-Hall International Inc.

Öhrndahl, M. 2008. Työpaikan ristiriidat hallintaan. Fakta: Talous ja tekniikka tänään. 4/2008. Helsinki. Talentum Media Oy.

Muut lähteet:

www.akava.fi:

www.akava.fi

Akavan erityisalat. Kuntasektorin luottamusmiesjärjestelmä.

http://www.akavanerityisalat.fi/edunvalvonta/tyossa_kunnassa/luottamusmiestoiminta/kuntasektorin_luottamusmiesjarjestelma

Tulostettu 2.5.2013.

www.akava.fi

Akava ry, korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö. Työn tekemisen muodot.

<http://www.akava.fi/perustietoa>

Tulostettu 30.8.2012.

www.finlex.fi:

www.finlex.fi

Asetus työsuojelun valvonnasta 954/1973

<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1973/19730954?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=954%2F1973>

www.finlex.fi

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

www.finlex.fi

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=44%2F2006>

www.finlex.fi

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609

Tulostettu 30.8.2012.

www.finlex.fi

Työturvallisuuslaki (738/2002)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>

Tulostettu 4.9.2012.

www.finlex.fi
Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>
Tulostettu 30.8.2012.

www.finlex.fi
Yhdenvertaisuuslaki
www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021
Tulostettu 4.9.2012.

Huttunen, R. 2010. Habermas Jürgen. filosofia.fi.
<http://filosofia.fi/node/5305>
Tulostettu 27.11.2010.

Hyrkäs, K. & Kaukonen, K. 2007. Ihmissuhteiden arkea koulun työyhteisössä. Konfliktitilanteet työyhteisön haasteena. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2007416>
Tulostettu 27.11.2010.

www.jytyliitto.fi
Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry
<http://www.jytyliitto.fi/Sivu/2743>
Tulostettu 4.5.2013.

www.jhl.fi
Julkisten ja hyvinvointialojen liitto
http://www.jhl.fi/portal/fi/tama_on_jhl/
Tulostettu 4.5.2013.

Juopperi, M. 2012. Työsuojelun yhteistoiminta. Valta, vastuu ja velvollisuudet käytännössä ja erityisesti henkisen työsuojelun tilanteissa. Lapin yliopisto. Oikeustieteiden tiedekunta. Maisteritutkielma.
[http://doria17-
kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/74511/Juopperi.Mari.pdf?sequence=1](http://doria17-
kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/74511/Juopperi.Mari.pdf?sequence=1)
Tulostettu 5.5.2013.

KT Kuntatyönantajat. Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta kunnissa. 8.5.2007.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2007/Sivut/0707-Työnantajan-ja-henkilöstön-valinen-yhteistoiminta-kunnissa.aspx>
Tulostettu 1.5.2013.

www.loora.fi:

www.loora.fi
Tampereen kaupungin sisäiset internet – sivut.
Yhteistoiminta -sivut. 31.7.2013

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=a5476423-b3ab-40d2-87e4-f7fcda47a56e>

Tulostettu 1.8.2013

www.loora.fi.

Tampereen kaupungin sisäiset internet – sivut.

Työhyvinvointi -sivut. 31.7.2013

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/Etusivu/Ty%C3%B6terveys+ja+hyvinvointi>

Tulostettu 1.8.2013

www.loora.fi.

Tampereen kaupungin sisäiset internet – sivut.

Esimies -sivut. 31.7.2013

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/Esimiehet>

Tulostettu 1.8.2013

www.loora.fi.

Tampereen kaupungin sisäiset internet – sivut.

Koulutus- ja kehittämisspalvelut -sivut. 31.7.2013

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=61685b4e-f14c-4591-b708-2c9c2dfdf332>

Tulostettu 1.8.2013

www.loora.fi.

Tampereen kaupungin sisäiset internet – sivut.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen vuosisuunnitelma. 31.7.2013

<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=1a0def3b-a3dc-4ba9-9bbc-3960d64e41b3>

Tulostettu 1.8.2013

Organisaation viisi perusosaa (Mintzberg 1979). Strateginen johtaminen.

Organisaatioanalyysi 2. Dia 14. <http://www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/luento4.ppt>.

Tulostettu 27.11.2010.

Rahim, M. A. 2000. Managing Conflict in Organizations. Greenwoog Press.

Tampereen yliopiston kirjasto. Nelli tiedonhakuportaali.

<http://helios.uta.fi:2065/lib/tampere/docDetail.action?docID=10017971>

Tulostettu 27.11.2010.

www.sak.fi

Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK

<http://www.sak.fi/tama-on-sak>

Tulostettu 1.5.2013.

www.superliitto.fi

Super Suomen lähi- ja perushoitajaliitto

<http://www.superliitto.fi/fi/Liiton%20esittely/>

Tulostettu 5.5.2013.

www.tampere.fi:

www.tampere.fi

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimintasääntö

http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5nYYOtveY/kupa_ts_toimi_07032012.pdf

Tulostettu 8.5.2013

www.tampere.fi

Tampereen kaupungin organisaatiokaavio 2013

http://www.tampere.fi/material/attachments/t/unnamed_11011/tampereen_kaupungin_organisaatio_27.3.pdf

Tulostettu 10.5.2013

www.tehy.fi

Tehy sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö

<http://www.tehy.fi/tehy/>

Tulostettu 5.5.2013

www.ktn-ry.fi

Tekniikka ja Terveys KTN ry

<http://www.ktn-ry.fi/?1;2;100;100.html>

Tulostettu 2.5.2013.

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet valtiossa ja kunnissa.

Tilastokeskus. Työmarkkinat. Työolotutkimus.

http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html

Tulostettu 27.11.2010.

www.sttk.fi

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK

<http://www.sttk.fi/fi-FI/sttk-jarjestona/>

Tulostettu 3.5.2013.

www.tyosuojelu.fi:

www.tyosuojelu.fi

Työsuojeluhallinto 27.2.2013

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tsorganisaatio#valtuutettu>

tulostettu 30.7.2013

www.tyosuojelu.fi

Työsuojeluhallinto 27.2.2013

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojeluyhteistyö/65>

Tulostettu 30.7.2013.

LIITTEET

LIITE 1. Kutsukirje esimiehille tutkimushaastatteluun

Hei XXX (esimiehen nimi),

työskentelen henkilöstöyksikössä henkilöstöassistenttina 360 -
esimiesarvioinnin koordinoitavissa. Työssäni toimin lisäksi koulutus- ja
kehittämistehtävien suunnittelun parissa. Olen tekemässä työni ohella Pro-gradu tutkielmaa
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakouluun. Tutkimuksen aihe on organisaation esimiesten
kokemukset työyhteisön konfliktinhallinnasta. Tutkimuksen tavoitteena on
kerätä haastattelemalla Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimialan keskijohtoon kuuluvilta
esimiehiltä kokemustietoa työyhteisön ristiriitatilanteiden kokemuksista sekä muodostaa
haastatteluaineiston perusteella kartoitus konfliktinhallinnan kehittämis- ja koulutustarpeista.
Tutkimusaineiston sekä konfliktinhallinnan teoreettisten mallien perusteella rakennan myös ns.
"ohjekirjan" konfliktinhallinnan työkaluista esimiehille työyhteisön ristiriitatilanteiden
johtamisen tueksi.

Olemme sopineet tutkimuksen käynnistämisestä Kulttuuri- ja vapaa-
aikapalvelujen Tuotantojohtaja Toimi Jaatisen kanssa. Tutkimuksen toteuttaminen on esitelty
myös Kuvapan johtoryhmän kokouksessa. Tutkimuksen haastattelut tullaan toteuttamaan
kevään ja kesän 2012 aikana. Pro gradu -tutkielma ja toimialalle suunniteltu ohjekirja
valmistuvat vuoden 2013 loppuun mennessä. Tutkimuksen kohdejoukoksi on valittu
jokaisesta Kuvapan yksiköstä kaksi organisaation keskijohtoon kuuluvaa esimiestä.
Haastateltavat esimiehet on valittu toimialan keskijohdosta tehtävänkuviensa perusteella.

Tiedustelisinkin voisinko mahdollisesti tulla haastattelemaan teitä työyhteisön
konfliktinhallinnan kokemuksistanne? Haastattelun sisältö muodostuisi oheisen teemarungon
mukaisista aihepiireistä ja siihen olisi hyvä varata aikaa noin 1-1,5 tuntia. Haastattelut
tullaan toteuttamaan työaikana. Haastattelujen yksittäinen sisältö on luottamuksellista ja
haastateltavien nimiä ei julkaista. Tutkijana olen sitoutunut myös tutkijan eettisiin
periaatteisiin. Kuvapan esimiesten lisäksi tutkimukseen kutsutaan haastateltaviksi 4 toimialan
yhteistoiminnan parissa työskentelevää henkilöä.

Ehdottaisin tutkimuksen haastattelupalaveria toimipisteessänne teille sopivana
ajankohtana touko-, kesä- tai heinäkuun aikana. Toivottavasti olette innostunut jakamaan
esimieskokemuksianne työyhteisön ristiriitojen hallinnasta. Tutkimuksen kautta voimme
saavuttaa tärkeää tietoa johtamisen kehittämisen tueksi ja työyhteisön työhyvinvoinnin
parantamiseksi.

Ystävällisin terveisin,

Anni Björn
Henkilöstöassistentti
Henkilöstöyksikkö
Konsernihallinto
Tampereen kaupunki
puh. 38267 / 040 806 2751
anni.bjorn@tampere.fi

LIITE 2. Kutsukirje yhteistoiminnan vastuuhenkilöille tutkimushaastatteluun

Hei XXX (yhteistoiminnan vastuuhenkilön nimi),

työskentelen henkilöstöyksikössä henkilöstöassistenttina 360 -esimiesarvioinnin koordinoititehtävissä. Työssäni toimin lisäksi koulutus- ja kehittämistehtävien suunnittelun parissa. Olen tekemässä työni ohella Pro-gradu tutkielmaa Tampereen yliopiston johtamiskorkeakouluun. Tutkimuksen aihe on organisaation esimiesten ja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden kokemukset työyhteisön konfliktinhallinnasta. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä haastatteleamalla Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen toimialan keskijohtoon kuuluvilta esimiehiltä kokemustietoa työyhteisön ristiriitatilanteiden kokemuksista sekä muodostaa haastatteluaineiston perusteella kartoitus konfliktinhallinnan kehittämis- ja koulutustarpeista. Tutkimusaineiston sekä konfliktinhallinnan teoreettisten mallien perusteella rakennan myös ns. "ohjekirjan" konfliktinhallinnan työkaluista esimiehille työyhteisön ristiriitatilanteiden johtamisen tueksi.

Olemme sopineet tutkimuksen käynnistämisestä Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen Tuotantojohtaja Toimi Jaatisen kanssa. Tutkimuksen toteuttaminen on esitelty myös Kuvapan johtoryhmän kokouksessa. Tutkimuksen haastattelut tullaan toteuttamaan kevään ja kesän 2012 aikana. Pro gradu -tutkielma ja toimialalle suunniteltu ohjekirja valmistuvat vuoden 2013 loppuun mennessä. Tutkimuksen kohdejoukoksi on valittu jokaisesta Kuvapan yksiköstä kaksi organisaation keskijohtoon kuuluvaa esimiestä. Haastateltavat esimiehet on valittu toimialan keskijohdosta tehtävänkuviensa perusteella.

Työyhteisölliset konfliktit juontuvat usein esimiesten näkökulmasta eriävästi henkilöstöön verrattuna. Sekä aineiston tulkintaa että analyysin perusteella muodostettavaa ohjekirjaa silmällä pitäen, on haastateltavien kenttää laajennettu toimialan yhteistoimintaan liittyvistä tehtävistä vastaavien henkilöiden keskuuteen. Kuvapan esimiesten lisäksi tutkimukseen kutsutaan haastateltaviksi myös toimialan työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu sekä tuotantoalueen kahta järjestöä JHL:a ja JUKO:a edustavat pääluottamusmiehet.

Tiedustelisinkin voisinko mahdollisesti tulla haastattelemaan teitä työyhteisön konfliktinhallinnan kokemuksistanne? Haastattelun sisältö muodostuisi oheisen teemarungon mukaisista aihepiireistä ja siihen olisi hyvä varata aikaa noin 1-1,5 tuntia. Haastattelut tullaan toteuttamaan työaikana. Haastattelujen yksittäinen sisältö on luottamuksellista ja haastateltavien nimiä ei julkaista. Tutkijana olen sitoutunut myös tutkijan eettisiin periaatteisiin. Ehdottaisin tutkimuksen haastattelupalaveria toimipisteessänne teille sopivana ajankohtana touko-, kesä- tai heinäkuun aikana. Toivottavasti olette innostunut jakamaan kokemuksianne työyhteisön ristiriitojen hallinnasta. Tutkimuksen kautta voimme saavuttaa tärkeätä tietoa johtamisen kehittämisen tueksi ja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Ystävällisin terveisin,

Anni Björn
Henkilöstöassistentti
Henkilöstöyksikkö
Konsernihallinto
Tampereen kaupunki
puh. 38267 / 040 806 2751
anni.bjorn@tampere.fi

LIITE 3. Faktuaalinen haastattelurunko esimiehille

FAKTUAALINEN HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE	
1. Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Nimi ja syntymävuosi - Työnimike ja työnkuva - Yksikön koko ja oma johtamisjanne - Työkokemus esimiestehtävissä
2. Työyhteisön konfliktijohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktijohtamisen käsitetiedon kartoittaminen → Tutkimusaiheeseen johdattaminen ja luottamuksen rakentaminen keskustelemalla työyhteisön konfliktinhallinnan käsitteistön piirteistä → Tarkoituksena myös asettaa jokaiselle haastattelulle sopivat, räätälöidyt lähtökohdat
3. Kokemukset työyhteisöllisten tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien johtamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen kokemustiedon kartoittaminen tehtäväsuuntautuneista ja sosiaalisista konflikteista ja niiden johtamisen kokemuksista → Työhön ja sen tekemiseen linkittyvät ristiriidat → Työyhteisön yhteen sopimattomat henkilökemiat, ristiriidat sosiaalisissa suhteissa → Työyhteisöllisten konfliktien kumuloituminen ja tähän vaikuttavien syy-seuraussuhteiden kartoittaminen
4. Taito tunnistaa työyhteisöllisiä tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja:	<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka työhön liittyviä ja sosiaalisia konflikteja voi tunnistaa käytännössä sekä onko niistä luettavissa ns. heikkoja signaaleja → Missä vaiheessa työyhteisölliset konfliktit saatetaan esimiehen tietoisuuteen → Mikä on tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välinen esiintymissuhde esimiehen näkökulmasta
5. Valmiudet ennaltaehkäistä työhön liittyviä ristiriitoja	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktien ennaltaehkäisy osana esimiehen työnkuvaan → Aikaisemmat kokemukset konfliktien ennaltaehkäisystä sekä valmiudet ja työkalut niiden ennaltaehkäisyn tueksi
6. Konfliktinhallinnan käytäntö ja siihen liittyvien ratkaisumekanismien todellistuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktinhallintaan suunniteltujen ratkaisumekanismien tunnettuus ja soveltuvuus käytäntöön esimiesten näkökulmasta → Kuinka hyödynnetty konfliktinhallinnassa siihen suunniteltuja malleja ja työkaluja sekä kuinka toimiviksi ja hyödyllisiksi ne on koettu esimiesten keskuudessa.
7. Konfliktinhallinnan koulutuskokemukset sekä kehittämistarpeet esimiehille	<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka aktiivisesti organisaatiossa koulutetaan työyhteisöllisten konfliktien hallintaa ja oletko esimiehenä osallistunut mahdollisiin koulutustilaisuuksiin → Kuinka tärkeäksi esimiesten keskuudessa koetaan konfliktinhallinnan koulutus ja kehittäminen sekä niiden lisääminen → Kuinka esimiehen näkökulmasta työyhteisön konfliktinhallintaa voisi kehittää ja minkä tyyppistä koulutusta se kaipaisi osakseen
8. Toiveet ja tarpeet laadittavaan ohjekirjaan työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tueksi	<ul style="list-style-type: none"> - Avut, neuvot ja tuki jonka esimies kokee tarvitsevänsä työyhteisössään ristiriitatilanteiden hallinnan tueksi → Minkä tyyppisiä käytännön neuvoja esimiehille tulisi rakentaa, jotta työyhteisössä ilmenevät ristiriitatilanteet olisivat ennaltaehkäistävissä, puhjenneet konfliktit havaittavissa ja hallittavissa sekä kumuloituvat konfliktit ratkaistavissa
9. Muuta huomioitavaa / kommentoitavaa	<p>Haastattelun aikana mieleen nousseet muut ajatukset työyhteisön konfliktinhallintaan liittyvistä seikoista</p> <ul style="list-style-type: none"> → Keskeisiä haastattelusisältöön lisättäviä asioita tai vastaavasti epäolennaisia siitä pois otettavia aihealueita

LIITE 4. Faktuaalinen haastattelurunko yhteistoiminnan vastuuhenkilöille

FAKTUAALINEN HAASTATTELURUNKO YHTEISTOIMINNAN VASTUUHENKILÖILLE	
1. Taustatiedot	- Työnimike ja työnkuva - Työkokemus toimialan yhteistoiminnan parissa
2. Työyhteisön konfliktijohtaminen	- Konfliktijohtamisen käsitetiedon kartoittaminen → Tutkimusaiheeseen johdattaminen ja luottamuksen rakentaminen keskustelemalla työyhteisön konfliktinhallinnan käsitteistön piirteistä sekä työyhteisön eri toimijoiden rooleista niissä
3. Näkemys toimialan tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien johtamisesta esimiesten keskuudessa	- Yhteistoiminnan vastuuhenkilön kokemustiedon kartoittaminen tehtäväsuuntautuneista ja sosiaalisista konflikteista ja niiden johtamisen näkemyksistä esimiehillä → Työhön ja sen tekemiseen linkittyvät ristiriidat → Työyhteisön yhteen sopimattomat henkilökemiat, ristiriidat sosiaalisissa suhteissa → Työyhteisöllisten konfliktien kumuloituminen ja tähän vaikuttavien syy-seuraussuhteiden kartoittaminen
4. Esimiesten taito tunnistaa työyhteisöllisiä tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta	- Kuinka työhön liittyviä ja sosiaalisia konflikteja tunnistetaan käytännössä esimiesten keskuudessa sekä osaavatko toimialan esimiehet tulkita niistä heikkoja signaaleja → Missä vaiheessa työyhteisölliset konfliktit todellistuvat esimiehille → Mikä on tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien välinen esiintymissuhde esimiehen/henkilöstön näkökulmasta
5. Esimiesten valmiudet ennaltaehkäistä työhön liittyviä ristiriitoja työyhteisössään	- Näyttäytykö työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisy osana esimiesten työnkuva → Minkälaiseksi yhteistoiminnan kannalta koetaan toimialan esimiesten valmiudet konfliktien ennaltaehkäisyyn → Onko esimiehille tarjolla riittävät työkalut työyhteisöllisten konfliktien ennaltaehkäisyyn tueksi
6. Konfliktinhallinnan käytäntö ja siihen liittyvien ratkaisumekanismien todellistuminen	- Konfliktinhallintaan suunniteltujen ratkaisumekanismien tunnettuus ja soveltuvuus käytäntöön esimiesten keskuudessa yhteistoiminnan näkökulmasta → Kuinka hyödynnetty toimialan konfliktinhallinnassa siihen suunniteltuja malleja ja työkaluja sekä kuinka toimiviksi ja hyödyllisiksi ne on koettu työyhteisössä esimiehille
7. Konfliktinhallinnan koulutus- ja kehittämistarpeet esimiehille yhteistoiminnan vastuuhenkilöiden näkökulmasta	- Koulutetaanko organisaatiossa riittävästi työyhteisöllisten konfliktien hallintaa esimiehille ja kuinka aktiivisesti esimiehet nähdäkseen osallistuvat heille tarjottuihin koulutustilaisuuksiin → Kuinka tärkeäksi koette esimiesten konfliktinhallinnan koulutuksen ja kehittämisen ja tulisiko niihin panostaa → Mihin konfliktinhallinnan osa-alueisiin esimiehet kaipaisivat kehittämistä
8. Toiveet ja tarpeet laadittavaan ohjekirjaan työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tueksi	- Avut, neuvot ja tuki joita esimiehille tulisi yhteistoiminnan näkökulmasta tarjota työyhteisön ristiriitatilanteiden hallinnan tueksi → Minkä tyyppisiä käytännön neuvoja esimiehille tulisi rakentaa, jotta työyhteisössä ilmenevät ristiriitatilanteet olisivat ennaltaehkäistävissä, puhjenneet konfliktit havaittavissa ja hallittavissa sekä kumuloituvat konfliktit ratkaistavissa
9. Muuta huomioitavaa / kommentoitavaa	Haastattelun aikana mieleen nousseet muut ajatukset työyhteisön esimiesten konfliktinhallintaan liittyvistä seikoista → Keskeisiä haastattelusisältöön lisättäviä asioita tai vastaavasti epäolennaisia siitä pois otettavia aihealueita

LIITE 5. Narratiivinen haastattelurunko keskustelulukkojen avaamisen tueksi

NARRATIIVINEN HAASTATTELURUNKO KESKUSTELULUKKOJEN AVAAMISEN TUEKSI	
1. Työyhteisön konfliktijohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Minkä tyyppisiä erilaisia työyhteisön ristiriitatilanteita osaat nimetä? - Tuleeko mieleesi joitain esimerkkejä erilaisista työyhteisön yhteydessä esiintyneistä ongelmatilanteista?
2. Kokemukset työyhteisöllisten tehtäväsuuntautuneiden ja sosiaalisten konfliktien johtamisesta	<ul style="list-style-type: none"> - Jos pitäisi luokitella erilaisia työyhteisöllisiä ristiriitatilanteita, niin minkälaiset luokat syntyisi sinun kokemuksien pohjalta työyhteisöllisistä konflikteista? - Onko työkokemuksesi perusteella erilaisia työyhteisöllisiä konflikteja mahdollista hallita ja mitä konfliktijohtaminen tarkoittaa sinun työssäsi?
3. Taito tunnistaa työyhteisöllisiä tehtäväsuuntautuneita ja sosiaalisia konflikteja	<ul style="list-style-type: none"> - Onko kohdallesi sattunut tapausta jolloin esimiestyöhön liittyvät haasteet ovat juontuneet työyhteisön ristiriitatilanteista? - Osasitko ennakoida em. ongelmatilanteiden syitä? - Onko tehtäväsuuntautuneet konfliktit sosiaalisia jännitteitä helpommin tunnistettavissa ja esiin nostettavissa?
4. Valmiudet ennaltaehkäistä työhön liittyviä ristiriitoja	<ul style="list-style-type: none"> - Osaatko työssäsi kiinnittää huomiota ”kyteviin” ongelmatilanteisiin? Osaatko nimetä esimerkin? - Kuinka puutut työyhteisön haasteellisiin tilanteisiin ennen kuin ne pääsevät kumuloitumaan?
5. Konfliktinhallinnan käytäntö ja siihen liittyvien ratkaisumekanismien todellistuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Oletko tutustunut konfliktinhallinnan työkaluihin, entä käyttänyt niitä ristiriitatilanteiden ratkaisun tukena? - Koetko konfliktinhallinnan teoreettisten mallien hyödyntämisen mahdolliseksi käytännön esimiestyössä?
6. Konfliktinhallinnan koulutuskokemukset sekä kehittämistarpeet esimiehille	<ul style="list-style-type: none"> - Oletko osallistunut työyhteisön ristiriitoja käsitteleviin koulutuksiin? Koitko saavasi niistä apua käytännön hankaliin työtilanteisiin? - Koetko em. koulutustilaisuuksia tarpeellisiksi työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi? - Mihin työyhteisön ristiriitatilanteiden kehittämisessä sinun mielestäsi pitäisi panostaa? - Oletko joutunut keskelle konfliktitilannetta jota et ole osannut ratkaista?
7. Toiveet ja tarpeet laadittavaan ohjekirjaan työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tueksi	<ul style="list-style-type: none"> - Minkälainen olisi ideaali työyhteisön ongelmatilanteiden hallinnan tueksi laadittu ohjekirja? - Minkä tyyppisiä ovat olleet ne ristiriidoista johtuneet ”pattitilanteet” työyhteisössä, joihin olisit kaivannut tukea ja apua?